



УНИВЕРЗИТЕТ „ГОЦЕ ДЕЛЧЕВ“ – ШТИП

ЕКОНОМСКИ ФАКУЛТЕТ

МБА-МЕНАЏМЕНТ

Горан Ристов

**УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО
БАНКАРСКИОТ СЕКТОР**

МАГИСТЕРСКИ ТРУД

Штип, октомври 2018



UNIVERSITY "GOCE DELCEV", STIP

FACULTY OF ECONOMICS

MBA - MANAGEMENT

Goran Ristov

MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES IN THE BANKING SECTOR

MASTER THESIS

Shtip, October 2018

Комисија за оценка и одбрана:

Ментор: Проф. д-р Трајко Мицески
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Проф.д-р Еленица Софијанова
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

Член: Доц.д-р Љупчо Давчев
Економски факултет
Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

*На моето семејство за нивната бескрајна подршка и непоколеблива
верба во успех што ми ја даваа во текот на моето образование...*

„Управување со човечките ресурси во банкарскиот сектор“

Краток извадок

Менаџментот на човечки ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите. Функцијата на управување со човечки ресурси освен активностите за ангажирање на луѓе, нивна обука и развој исто така вклучуваат управување со пристапот кон бенифициите и надоместоците на вработените, евиденцијата на вработените и кадровските политики. Човечките ресурси се фокусираат на максимизирање на продуктивноста на вработените, како и за спроведување на политиките и процесите во организацијата. Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и унапредува проследено со чести предизвици и промени во бизнисот. Стана јасно дека вработените без оглед која работа ја извршуваат не се потпираат на вработувањето само поради извршување на своите работни задачи и добивање плата за тоа, туку и за докажување на своите способности.

Управувањето со човечките ресурси е потсистем на секоја компанија, па исто така и на банките. Банкарската индустрија е високорегулирана велесила која го стабилизира економското опкружување на државите во целиот свет. Банките чуваат чувствителни, лични информации за своите клиенти, а комерцијалните банки често имаат и вреден инвентар – пари. Вработените во банка, од раководители до комерцијалисти, мора да имаат повисоко ниво на интегритет и доверба од вработените во повеќето други индустрии, што ја прави улогата на човечки ресурси во банкарскиот сектор многу поважна. Банкарскиот сектор прерасна од неколку институции кои првенствено се вклучени во прифаќање на депозити и финансирање на население и стопанство, во сложен пазар на повеќе играчи, каде што голем број комерцијални банки, финансиски институции и специјализирани банки работат со различни производи и активности. Речиси секоја банка и финансиска

институција е вклучена во различни функции на работното место и на тој начин бара многу ефикасен тим и соодветна работна сила. Како и многу други организирани сектори, банкарството бара повеќеслојна работна сила за нејзините различни барања на професионалци и персонал.

Денес банките се фокусираат на дизајнирање процеси и услуги за привлекување, развој и задржување на врвни таленти. Банките ја сфатиле оваа потреба и презеле чекори за да ја задржат својата работна сила, мотивирани преку соодветно охрабрување како конференции, спортски настани, вечери, патувања спонзорирани од банката, собири итн. Ова е начин на кој вработените создаваат чувство на припадност.

Клучни зборови: *УЧР, вработени, банки, организација, работна сила, процеси, продуктивност.*

"Human Resources Management in the Banking Sector"

Abastract

HRM is the process of managing people in organizations in a structured and basic way. This covers the areas of staffing (people engagement), retention of people, determination and management of salaries and allowances, performance management, change management and exit from the company for completing the activities. The function of human resources management, in addition to the activities for engaging people, their training and development, also includes management of access to employees, records staff, and personnel policies. Human resources focus on maximizing employee productivity, as well as implementing policies and processes in the organization. Human resource management, their potential and their behavior in the work process is also a very responsible dynamic process that helps the organization to reach people with the desired abilities, quality and opportunities and by their management to influence the attitude of individuals and groups with in order to ensure the achievement of the desired results and goals. Human resource management is constantly changing and advancing with frequent challenges and business changes. At last, it became clear that employees who work to work do not rely on hiring only because of their job performance and getting paid for it, but also to prove their abilities.

Human resource management is a subsystem of every company, also of banks. The banking industry is a highly regulated power that stabilizes the economic environment of countries around the world. Banks keep sensitive, personal information about their customers, and commercial banks often have a valuable amount - money. Bank employees, from managers to commercialists, must have a higher level of integrity and trust than employees in most other industries, which makes the role of human resources in the banking sector more important. The banking sector has grown from several institutions that are primarily engaged in accepting deposits and financing of the population and economy, in a complex multi-player market, where many commercial banks, financial institutions and specialized banks work with different products and activities. Almost every bank and financial institution is involved in various job functions and thus requires a very efficient team

and adequate workforce. Like many other organized sectors, banking requires a multifaceted workforce for its diverse requirements of professionals and staff.

Today, banks focus on designing processes and services for attracting, developing and retaining cutting-edge talents. The banks realized this need and took steps to keep their workforce motivated by appropriate promotion such as conferences, sports events, dinners, bank sponsored trips, gatherings, etc. This is the way employees create a sense of belonging.

Key words: *HRM, employees, banks, organization, workforce, processes, productivity.*

СОДРЖИНА

Вовед	11
ОПШТ ПРИСТАП КОН УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР	13
1. Управување со човечките ресурси	13
1.1. Човечки ресурси – поим и значење	17
1.2. Потреба од управување со човечките ресурси	18
1.3. Улога и цели во управувањето со човечките ресурси	21
1.4. Карактеристики на управувањето со човечките ресурси	27
1.5. Организациона култура	29
ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ.....	32
2. Активности во управувањето и развојот на човечките ресурси	32
2.1. Планирање на човечките ресурси	34
2.2. Обука и развој на човечките ресурси	40
2.3. Мотивација	45
УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР.....	52
3. Улога и значење на човечките ресурси во банкарскиот сектор	52
3.1. Одговорности на секторот за управување со човечки ресурси во банкарскиот сектор	55
3.2. Аспекти на менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор.....	56
3.3. Предизвици со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор	58
3.4. Користење на позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките.....	60
ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ.....	62
4. Методологија на емпириското истражување	62
4.1. Оправданост на емпириското истражување	63
4.2. Предмет на емпириското истражување	64
4.3. Цели на емпириското истражување	64
4.4. Хипотетичка рамка	65
4.5. Користени методи во емпириското истражување.....	65
4.6. Резултати од истражувањето	66
ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР	89
5. Правилно користење на минималните стандарди на управувањето со човечките ресурси	89

5.1. Користење на обврзувачки документи на банките за областа на управување со човечки ресурси	90
5.2. Преферирање на правилни активности при управувањето на кадрите	90
5.3. Водење грижа за правилен развој на кадрите во банките	92
5.4. Унапредување на менаџментот на човечките ресурси во банките со фокус на едукација, оспособување и едукација на вработените во банките	94
Заклучок	96
Користена литература	102

Вовед

Да се извлече најдоброто од човекот е суштината на развојот на човечките ресурси. Едноставно кажано, развојот на човечките ресурси е процес на зголемување на капацитетот на човечките ресурси преку развојот. Развојот на човечки ресурси е нешто што секој го прави. Поединците го прават тоа додека работат за да се развијат, менаџерите го прават тоа додека работат за да го поддржат развојот на другите луѓе бидејќи ги создаваат севкупните развојни алатки за една организација. Така, тоа е процес на додавање вредност на поединци, тимови и организација како човечки систем. Развојот на човечки ресурси се потпира на зајакнување на луѓето и им овозможува да ја искористат својата моќ за развој на организацијата на којашто тие ѝ припаѓаат и општеството во целост. Имајќи ја предвид виталната важност на човечките ресурси, тие сега се третираат како средства кои се најскапоцени за опстанокот на една организација. Се додаваат нови вредности. Развојот на човечките ресурси вклучува и развој на луѓето и развој на една организација.

Управувањето со човечките ресурси, како најважен ресурс, е исклучително комплексен и мултидимензионален процес.

Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и подобрува, ги следи трендовите на предизвиците и промените во областа на економските активности и се направени големи промени во однос на него.

Односите помеѓу подредените и потчинетите, одгледувани илјадници години, полака отстапуваат место на односите на соработка и креативно решавање на поставените цели, подигнување на личноста, интегритетот и иницијативата на вработениот на повисоко ниво. Вработените не се вработени само за доследно извршување на работните задачи и за плата, туку да го докажат и својот квалитет и да ја потврдат својата личност.

Искуствата од практиките на осумдесеттите години, па наваму покажуваат дека традиционалните модели на управување со човечките ресурси и развојот на човечките ресурси веќе не се соодветни и дека губат чекор со времето.

Традиционалните модели станаа слаби, неефикасни и пред сè помалку применливи, што под сегашните услови ги прави несоодветни и пренатрупани, особено во областите на обука и наградување. Современите модели за управување со човечки ресурси во прв ред ги ставаат хуманистичките, а не економските вредности, земајќи ги и нив во предвид, но не на примарно место.

Во процесот на управување постојат одредени правила, но не треба да се биде роб на правилата, бидејќи човечкото однесување е предмет на промени, често непредвидливи, и секоја организација е приказна сама за себе. Што се применува на едно место не може и на друго, што во еден момент и на едно место дава добри резултати, на друг момент и на друго место не дава добри резултати, што е добро во одреден момент, не е добро во друг итн. Особено во банкарскиот сектор, што не може да се спореди со производствени компании, каде што вкупните извори на средства на банката мора да бидат насочени кон обезбедување на најдобри можни услуги на клиентите, исполнување на нивните различни потреби и барања преку секојдневен контакт и однос со нив.

Раководството на банката и нејзините ресурси, вклучувајќи ги и човечките ресурси, во прогнозирање современи услови значи многу нови содржини во областа на маркетингот, истражување, развој, финансии и продажба и во областа на информатичката технологија, организација на работата, управување со човечките ресурси.

Управувањето со човечките ресурси е управувачки потсистем на секоја компанија, па дури и банка. Управувањето со човечките ресурси во банкарството е исто како и во сите други организации, односно она што е потребно таму како позитивна особина за успешен менаџер на човечки ресурси е потребно и во една банка. Разликата е само во профилот на потребниот кадар, степенот на нивното следење и контрола, како и во постојаната потреба за учење и подобрување, а од овој аспект услугата за човечки ресурси во банката е повеќе од потребна.

ПРВ ДЕЛ

ОПШТ ПРИСТАП КОН УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

1. Управување со човечките ресурси

„Можете да ја имате најдобрата стратегија и најдобрата зграда во светот, но ако ги немате срцето и умот на луѓето кои работат со вас ништо од тоа не оживува.“

Renee West¹

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е процес на управување со луѓе во организациите на структуриран и темелен начин. Ова ги опфаќа областите на екипирање (ангажирање на луѓе), задржување на луѓе, утврдување и управување со плати и надоместоци, управување со перформансите, управување со промени и грижа за излез од компанијата за заокружување на активностите². Менаџментот на човечките ресурси (МЧР) управува со луѓе во форма на колективен однос помеѓу раководството и вработените. Овој пристап се фокусира на целите и исходите на функцијата на управувањето со човечките ресурси.

Управувањето со човечките ресурси е функција која ѝ помага на организацијата да постигне цели преку постигнување и одржување на ефективност на вработените. Покрај терминот МЧР, во употреба се персонален менаџмент, персонална администрација, персонални и индустриски односи.

Менаџментот (управувањето) на човечките ресурси е стратешка раководна функција во која организациските врвни менаџери создаде хипотеза за целосен менаџмент за висок степен на задоволство и ангажирање на човечки ресурси.

¹ Renee West, SHRM-SCP, PHR, Human Resources Manager, New Philadelphia, OH.

² Бојациоски, Димитар, „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје, 2009.

Денес терминот МЧР има четири значења³:

1. Научна дисциплина;
2. Менаџерска функција;
3. Посебна деловна функција во организацијата;
4. Специфична филозофија на менаџментот.

Моделот на систем за управување со човечките ресурси и неговите главни предизвици може графички да биде прикажан на следниов начин:



Слика 1. Главни предизвици на управувањето со човечки ресурси

Figure 1. Key Challenges of Human Resource Management

Човечките ресурси се многу важни за банката од неколку причини: луѓето имаат влијание врз економската ефикасност, тие создаваат и произведуваат стоки и услуги, контролираат квалитет, продаваат производи, управуваат со финансиските ресурси и ги одредуваат целокупната стратегија и цели на организацијата. Без ефективни луѓе нема да има реализација на целите на банката или која било друга организација. Човечките ресурси се значителен трошок за бизнисот. Во западните земји, особено во големите компании, трошоците за работна сила сочинуваат 20-30% од вкупните трошоци, дури и до

³ Hall T., "Personnel management", Prentice Hall Inc., New York, 1991.

50%. Во економиите во транзиција, поради пониските трошоци за работна сила, овој процент е нешто помал, но воопшто не е занемарлив.

Човечките ресурси подразбираат вкупен духовен и физички потенцијал на вработениот, скриен и искористен потенцијал. Основа на грижата на одржување и развој на луѓето како ресурси прави аспирацијата дека овој потенцијал е еднаков и најважен ресурс во однос на други ресурси во бизнис претпријатието, и во однос на цена и во однос на неговата функционална поврзаност со процесот.

Човечките ресурси мора да го поседуваат потребното знаење за извршување на работните активности за развојот на претпријатието. Тие мора да поседуваат иновативни квалитети, интелектуални, биолошки и физиолошки потенцијали без кои процесот на работа не може да се заврши. Стекнувањето на овој ресурс и неговиот ангажман е клучна задача на управувањето со претпријатијата.

Управувањето со човечките ресурси е позиционирано во сферата на лидерство или организација на луѓе во организацијата и се заснова на клучните категории на организациско однесување, како што се⁴:

- мотивација,
- односите меѓу поединци и групи,
- организациска социјализација,
- организациска култура итн.

Третманот на луѓето во работниот процес како ресурс, односно како одреден работен потенцијал, го дозволува процесот на управување со неговата употреба и развој. За оваа причина, за ефикасно управување со ресурсите, потребни се одредени теоретски знаења, како и специфични методи, процеси и процедури за човечките ресурси кои се користат, односно да се фокусираат на нивниот развој.

Употребата и развојот на човечките ресурси треба да се фокусираат на остварувањето на крајните цели на компанијата, односно нејзиниот развој и деловната политика. Сепак, ефикасното и ефективно управување на човечките

⁴ McGregor D., *“The human side of enterprice”*, Chicago, 1964.

ресурси мора да ги земе предвид интересите на луѓето, а не само целите на организацијата⁵.

Вистина е дека компанијата го користи човечкиот потенцијал како алатка за остварување на поставените цели, но луѓето исто така ја користат компанијата за да ги постигнат нивните лични интереси (заработка, искуство, потврда итн.). За да бидат ефикасни во работата и да ги исполнат посакуваните резултати луѓето мора да бидат задоволни.

Постои општа согласност дека овој аспект на менаџментот се занимава со луѓе, со акцент на политиката за развој, како и на постапката и процесот на управување.

Управувањето со човечките ресурси, како современ концепт за управување, се однесува како на индивидуалните така и на социјалните аспекти на луѓето во организацијата⁶.

Освен ова, и овој аспект на управување ја зема предвид конкурентноста - ги вклучува сите одлуки и акции во водењето на луѓе кои создаваат поддршка на конкурентска предност. Концептот на управување со човечките ресурси е стратешки и практичен, но истовремено и процесен и функционален. На неговиот однос со вработените може да се гледа како на функционална интеграција на улоги и работењето на линија менаџери во организации кои се повеќе децентрализирани и независни.

Во оваа смисла, управувањето со човечки ресурси опфаќа голем број елементи како што се⁷:

- визија,
- стратегија,
- флексибилност,
- ставови,
- вредности и верувања.

⁵ McGregor D., *“The human side of enterprise”*, Chicago, 1964.

⁶ Petković M., Jovanović M., *„Organizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća“*: Beograd (2002), стр. 84.

⁷ Petković M., Jovanović M., *„Organizaciono ponašanje-novi concept vođenja preduzeća“*: Beograd (2002), стр. 85.

Може да се заклучи дека со оглед на големото значење на човечките ресурси за работа и развој на претпријатијата постои реална потреба да се воспостави концептуална и теоретска рамка за да се утврди позицијата на управување со човечките ресурси во однос на целиот процес на управување со бизнис организациите.

Модерната економија бара добро обучена, приспособлива работна сила, а образованието и обуката на вработените и менаџерите е неразделив дел од секоја успешна развојна политика. Планирањето на кадрите и нивното образование е клучно прашање во секоја организација и затоа инвестирањето во обука на персоналот не треба да биде третирано како форма на потрошувачка, туку како форма на вложување во проширена репродукција.

Потребата од повеќе знаење и вештини како неопходен услов за успешно работење во деловниот живот предизвика промени во сферата на управување.

1.1. Човечки ресурси – поим и значење

Деловните организации не можат да се замислат без соодветни ресурси, а луѓето со сите свои способности претставуваат еден од најважните ресурси. За да се постигнат подобри резултати во работењето неопходно е што подобра организација и управување со човечките ресурси во една организација.

Човечките ресурси како стратешка функција на организацијата придонесуваат организацијата да ги задоволи своите потреби, со што се добива развивање, задржување и наградување на вистинските луѓе да работат ефективно и ефикасно. Управувањето со човечките ресурси, нивниот потенцијал и нивното однесување во процесот на работа е исто така многу одговорен динамичен процес кој ѝ помага на организацијата да дојде до луѓе со посакуваните способности, квалитет и можности, а со нивното управување да влијаат на однесувањето на поединци и групи со цел да се обезбеди постигнување на посакуваните резултати и цели⁸.

⁸ Мицески, Трајче, „Менаџмент на човечки ресурси“, авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

Успешното управување со човечките ресурси помага за секое работно место да се обезбедат способни и одговорни луѓе и да им се овозможи на секој поединец и на секој тим да остварат максимални резултати.

Управувањето со човечките ресурси постојано се менува и унапредува, проследено со чести предизвици и промени во бизнисот⁹.

Јасно е дека вработените, без оглед која работа ја извршуваат, не се потпираат на вработувањето само заради извршување на своите работни задачи и добивање плата за тоа, туку и да ги докажат своите способности. Вработениот кој е ценет, соодветно награден и задоволен од неговиот статус во целокупната позиција во компанијата е мотивиран за подобра работа во полза на работодавецот, кој го почитува и му дава пристojно постоење. И обратно, вработениот кој не е задоволен со својот статус и целокупниот третман во организацијата не е доволно мотивиран да ги постигне целите на организацијата и очекуваните резултати од работата.

1.2. Потреба од управување со човечките ресурси

Организацијата не може да изгради добар тим на професионалци без добар менаџмент на човечките ресурси. Човечките ресурси се вредни средства на претпријатијата¹⁰. Тие се нивната сила. За да се соочат со новите предизвици на фронтот на знаење, технологијата и менувањето на трендовите во глобалната економија, има потреба од ефективно управување со човечките ресурси.

Значењето на управувањето со човечките ресурси може да се види во три контексти¹¹: организациско, социјално и професионално значење.

Организациско значење – Управувањето со човечките ресурси е од витално значење за индивидуалната организација како средство за постигнување на нивните цели.

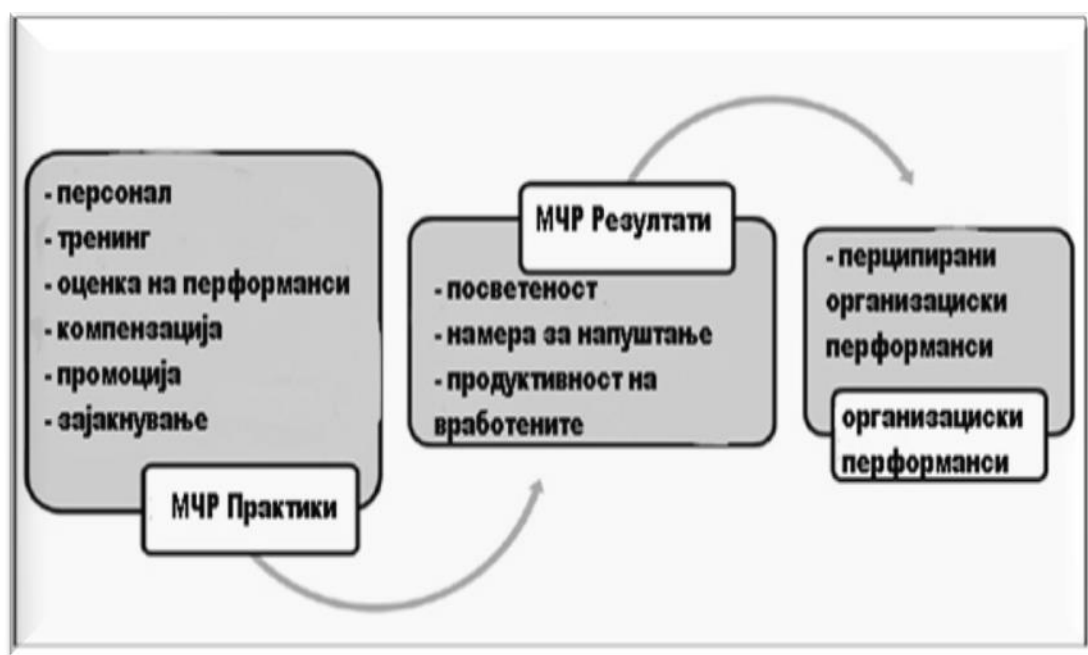
⁹ Dessler, G., „Основи менаџмента људских ресурса“. Београд: Дата статус, 2007.

¹⁰ Dessler G., „Human resources management“, New York, 1999.

¹¹ Svetlik, I., et al.: *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management, 11(5), 2010, pp. 807 - 833.

Социјално значење – Социјалното значење на управувањето со човечките ресурси лежи во потребата за задоволување на персоналот во организацијата. Бидејќи овие лица се извлечени од општеството, нивната ефективност придонесува за благосостојбата на општеството. Општеството како целина е главен корисник на добри човечки ресурси.

Професионалното значење на управувањето со човечки ресурси е во развојот на луѓето и обезбедување здрава животна средина за ефективно искористување на нивните способности.



Слика 2. Влијание на МЧР во организацијата

Figure 2. Impact of HRM on organization

Некои од клучните функции на тимот за управување со човечките ресурси се¹²: регрутирање луѓе, нивна обука, оценување, мотивирање на вработените, безбедност на работното место, комуникација, целосно искористување на производствениот капацитет и многу повеќе.

Некои ефекти од овие функции на управувањето со човечките ресурси се:

¹² Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P. „Менаџмент људских потенцијала“, 3. изд. Загреб: Мате, 2006.

1.2.1. Регрутирање и обука

Ова е една од главните одговорности на тимот за човечки ресурси. Менаџерите за човечки ресурси измислуваат планови и стратегии за ангажирање на вистински луѓе. Тие ги дизајнираат критериумите кои најдобро ќе одговараат за специфичен опис на работното место. По потреба се организираат и обуки за вработените во согласност со барањата на организацијата.

1.2.2. Оценување на перформанси

Менаџментот на човечките ресурси ги поттикнува луѓето кои работат во една организација да работат според нивниот потенцијал и им даваат предлози кои можат да им помогнат да го подобрат нивниот потенцијал. Комуницирањето со вработените одвреме-навреме ги обезбедува потребните информации во врска со нивните перформанси и ги дефинира нивните соодветни улоги. Редовното оценување на успешноста ги мотивира вработените.

1.2.3. Одржување на работна атмосфера

Ова е клучен аспект на МЧР бидејќи перформансите на поединецот во една организација во голема мера се водени од работната атмосфера или работната култура која преовладува на работното место. Добрата работна состојба е една од придобивките што вработените може да ги очекуваат од ефикасен тим за човечки ресурси. Пријателската атмосфера меѓу вработените ги прави задоволни.

1.2.4. Управување со спорови

Во една организација постојат неколку прашања кои може да се појават меѓу вработените и работодавачите. Може да се каже дека конфликтите се речиси неизбежни. При такво сценарио секторот за човечки ресурси функционира како консултант и посредник за ефикасно решавање на тие прашања.

1.2.5. Соочување со предизвиците од технолошки промени

Технолошките промени се случуваат брзо во секоја област на бизнисот. Програмите на менаџментот на човечки ресурси се потребни за да се

апсорбираат технолошките промени што се одвиваат брзо. Всушност, воведувањето на нови технологии, компјутери, автоматизација и сл. нема да биде возможно доколку не се обезбеди обука за работната сила.

1.2.6. Целосно искористување на производствениот капацитет

Управувањето со човечките ресурси е потребно за да го искористи производствениот капацитет на оптимално ниво. Обезбедува квалификувана работна сила за оваа намена.

1.3. Улога и цели во управувањето со човечките ресурси

Човечките ресурси играат важна улога за претпријатието, бидејќи луѓето влијаат на економската ефикасност на компанијата. Тие создаваат и произведуваат стоки и услуги, го контролираат квалитетот, продаваат производи, управуваат со финансиски средства и воспоставуваат општа стратегија и цели на организацијата. Без ефикасни луѓе компанијата не може да ги постигне своите цели¹³.

Основата на развојот (еволуцијата) на управувањето со човечките ресурси е фактот дека постојат две основни улоги поврзани со управувањето со човечките ресурси во организацијата. Тоа се стратешката и оперативната улога. Управувањето со човечките ресурси започнало како оперативна функција, но неговата стратешка улога расте.

Стратешката улога на управувањето со човечките ресурси произлегува од фактот дека вработените и нивните потенцијали се најважните ресурси на организацијата и затоа е потребно постојано инвестирање за нив. Сфаќањето на стратешката улога подразбира активности кои се поврзани со планирањето на човечките ресурси, проценката на трендовите во движењето на трудот, управување и развој на вработените. Човечките ресурси можат да бидат извор на конкурентска моќ ако со нив се управува ефективно. Стратешки, човечките ресурси треба да се гледаат во истиот контекст како и финансиските, технолошките и другите ресурси со кои се управува во организациите.

¹³ Carell M, Elbert., Hatfield R., "Human Resource Management", Prentice Hall, N.Y., 1995.

Понудата и побарувачката на трудот мора да бидат гледани од стратешка гледна точка и на долг рок, така што планирањето ќе биде ефективно.

Оперативната улога во управувањето со човечките ресурси се остварува преку секојдневните животни активности од административна и техничка природа. Треба да се обезбеди согласност за еднакви можности за вработување за сите и правилно селектирање на кандидатите, новите вработени мора да бидат ориентирани кон организацијата, супервизорите мора да бидат добро обучени, безбедносните проблеми мора да се решат и платите мора да бидат утврдени. Затоа широк спектар на активности мора да бидат ефикасно и соодветно имплементирани, поврзани со секојдневното управување со луѓе во организацијата. Сепак, наместо да ги имаат двете улоги, менаџерите за жал продолжуваат да ја извршуваат само оперативната улога.

Основната цел на управувањето со човечките ресурси е да се постигне успех на организацијата преку луѓе, т.е. ефикасно користење на нивните потенцијали и реализација на индивидуалните потреби и интереси. Оваа основна цел на управувањето со човечките ресурси треба да се постигне со постигнување на следните цели¹⁴:

Организациска цел – за организацијата најважен фактор е човечкиот ресурс. Ние треба да ја подобриме ефикасноста и да ги мотивираме нашите вработени на најдобар можен начин, така што ќе ги исполниме целите на организацијата.

Функционална цел – функцијата за управување со човечките ресурси е да придонесе организацијата да ги постигне своите цели и да ја реализира организациската стратегија.

Социјална цел – во секојдневните човечки односи на општествените норми и системи вредностите се многу важни за постигнување добра комуникација. Да бидеме морално и општествено одговорни за потребите и предизвиците на општеството и за минимизирање на негативните влијанија на овие барања врз деловните организации е една од значајните цели (не само за управување со човечки ресурси, туку за менаџментот во целина).

¹⁴ Bahtijarević, Šiber, „Menadment ljudskih potencijala“, Zagreb, 2002.

Лична цел – Задоволството на вработените е најважно за секоја организација. Но, не е доволно да ги задоволи вработените само во деловна смисла, туку потребно е да помогне во остварувањето на нивните лични цели. Само на овој начин може да се добие нивната доверба и вработените ќе бидат задоволни и мотивирани за напредок и личен придонес во организацијата.

Табела 1. Заемно поврзување на целите и активностите за управување со човечките ресурси

Table 1. Mutual linking of human resource management objectives and activities

Социјални цели	Организациски цели	Функционални цели	Лични цели
<ul style="list-style-type: none"> • Усогласеност со прописите • Предности • Однос помеѓу менаџментот и синдикатите 	<ul style="list-style-type: none"> • Планирање на човечките ресурси • Однос кон работниците • Избор • Обука и развој • Распределба • Контролирање 	<ul style="list-style-type: none"> • Евалуација на резултатите • Распределба на работната сила • Контролирање на постигнување на целите 	<ul style="list-style-type: none"> • Обука и развој • Евалуација на резултатите • Распределба на работната сила • Доделување • Контролирање на постигнување на целите

Секоја од горенаведените цели значително влијае врз управувањето со човечките ресурси со кое се подобрува и работата во организацијата.

1.3.1 Создавање на стабилна работна сила

Макотрпна работа е да се ловат вистинските таленти, бидејќи тоа претставува вложување на огромен труд и одземање на време. Тоа е како да се седи покрај река и да се чека да се фати вистинската риба. Колку е поголема професионалната вредност на работното место, толку е потешко да се пронајдат вистинските луѓе¹⁵.

Идентификувањето на вистинските работници, проследено со преговорите, е елемент кој ја отежнува работата за работодавецот.

¹⁵ <https://www.dawn.com/news/372439>

Постојат два вида на работна сила кои најчесто се среќаваат. Оние кои се извонредни професионалци со високи очекувања, најчесто работат некое време, а потоа заминуваат за подобри перспективи. Другите се оние кои се добро подготвени, се обучуваат и некои остануваат и се развиваат да бидат дел од идниот менаџмент на организацијата.

Стабилноста на работната сила на компанијата има голем број предности за здравјето на компанијата, за работниците, за клиентите, за снабдувачите, за инвеститорите, за индустријата и за економијата во целина. Ако работната сила е стабилна, раководството може да ја инвестира својата енергија во напредувањето на компанијата. Лидерите не се фокусирани на потребата постојано да вработуваат нови вработени, туку се концентрираат на развојот на производи, услуги, маркетинг, квалитет и подобрување на процесот, како и инвестирање на вишок средства. Стабилните работоспособни работници имаат поголем потенцијал за силен профит. Со стабилна работна сила вработените се опкружени со соработници кои ги знаат своите работни места, се познаваат меѓусебно и знаат која е заедничката цел на компанијата¹⁶. Тие можат да се фокусираат на продуктивноста и задоволството, наместо на постојано обучување на нови луѓе како да ги исполнат своите одговорности. Обуката и развојот може да се инвестираат за да им се помогне на посветените вработени да растат и да се подобрат, наместо да имаат за цел постојано менување на работната сила.

Сè повеќе внимателни инвеститори ја следат стабилноста на работната сила во компаниите каде што инвестираат или сметаат дека инвестираат. Стабилноста е од витално значење за нив - тие сакаат да знаат дека компанијата ќе може да произведе за да ја подобри вредноста на акционерите. Префрлувањето на ресурсите во регрутирање, обучување и обновување на ефикасноста ги поразува проширувањето, растот, па дури и напорите на компанијата да одржи статус кво, ако инвеститорите се подготвени да вложат во корпорација која нема да направи највисока и најдобра употреба на тој капитал.

¹⁶ Bratton, J. & Gold, J.: *Human resource management*, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999.

Секој од овие напори привлекува ресурси надвор од напорите кои можат да ја зајакнат пазарната позиција на индустријата, употребата на технологија и силата во економијата¹⁷.

Нестабилноста на работната сила создава нестабилен пазар во заедницата - без разлика дали таа заедница е мал град, градско подрачје, држава или национална групација на слични компании.

Во некои компании корпоративните ресурси се насочени кон пополнување, одржување и стабилизирање, наместо истражување, технолошки развој и глобално позиционирање. Растот на економијата е инхибиран од еден вид параноја што метафорично ги врзува нозете на ресурсите кои би можеле да трчаат кон посилна иднина. Напредокот станува значително забавен, намалувајќи го ентузијазмот за инвестирање во основната инфраструктура. Претприемачите и магнатите ја губат својата инспирација и ја намалуваат страста што создава поголеми можности за работа за другите. Сето тоа е поврзано.

1.3.2. Унапредување на квалитетот на работната сила

Развојот на организацијата во голема мера зависи од вработените, бидејќи вработените се основни двигатели на деловната ефикасност на организацијата. Развојот на вработените е врзан за стекнување на нови знаења, вештини и способности неопходни за стекнување на нови посложени работни места и позиции. Со развојот се шират и зголемуваат вкупните индивидуални потенцијали и создаваат предуслови за поуспешно извршување на тековните обврски и успешно решавање на идните предизвици и работни обврски. Поголемиот дел од работодавачите имаат мислење дека дополнителната обука на вработените е клучна за трансформација на работниците во стручни лица, односно професионалци¹⁸.

Обуките се една од главните активности на повеќето компании, вклучувајќи ги и приватниот и јавниот сектор. Новите вработени мора да научат како квалитетно да ја вршат својата работа, додека искусните вработени да

¹⁷ Наумовска, Л. (2008), „Менаџмент на човечки ресурси“, Европски универзитет, Скопје.

¹⁸ Byars, L.L.; Rue, W.L. *Human resource management*. New York: The McGraw Hill Companies, 2004.

научат како да одржуваат чекор со промените во работата и како да ги подобрат нивните перформанси.

Менаџментот на човечките ресурси е потребен за унапредување на квалитетот на работната сила за растечките и променливите потреби на претпријатието. Дури и слободните работни места на повисоки нивоа може да се пополнуваат внатрешно поради програмите за унапредување на квалитетот на човечките ресурси, бидејќи тие обезбедуваат обуки и можности за развој на вработените кои работат на пониски нивоа.

1.3.3. Задоволување на побарувачката за развој на вработените

Перспективата на вработените се менува и со тоа доаѓаат нови потреби, желби и области од значење за вработените.

Ова значи дека развојот на вработените повеќе не е само за развој на кариера, туку и за усогласување на целите, за немонетарните придонеси и едноставно за можностите да се докажат. Вработените сакаат да учат и напредуваат со луѓето што ги почитуваат и од кои добиваат почит за возврат¹⁹.

Затоа е потребно да се одржуваат здрави врски во организацијата на секое ниво. Ако лидерите во организацијата добро соработуваат и отворено работат заедно, вработените ќе го сторат истото.

Без оглед на улогата и нивото на вработените, секој сака да почувствува дека неговите предности се ценети и ефикасно искористени. Во компанијата секој вработен треба да има добро разбирање не само за личните цели и работни параметри, туку и за улогите и целите на колегите. Кога тесно соработуваат вработените природно ќе ги научат работните преференци на својот тим. Сепак, важно е лидерството да ги учи и да ги почитува.

МЧР е потребен за да ги задоволи потребите на вработените во однос на желбите за личен развој и кариерата. Вработените бараат обука, нови курсеви, промоции и трансфери, насоки за кариера итн. За нивниот развој се потребни МЧР програмите за да се задоволат потребите и неопходностите за саморазвој и развој на кариерата на вработените.

¹⁹ Мицески, Т., „Менаџмент“, УГД, Економски факултет, Штип, 2009.

1.3.4. Целосно искористување на работниот капацитет

Со правилно управување на човечките ресурси се обезбедува квалификувана работна сила за соодветна намена, а со тоа ефикасно и ефективно би се користел слободниот производствен капацитет на оптимално ниво.

Зголемената продуктивност е една од најкритичните цели во бизнисот. Прашањето за управување со капацитите е од витално значење во повеќето системи на производство, особено со присуството на нестабилноста на побарувачката²⁰.

Капацитетот може да се дефинира како вкупна продуктивна способност на сите искористени продуктивни ресурси, вклучувајќи работна сила и машини. Затоа, целосното искористување на работникот е неизбежно за да може навремено да се задоволи побарувачката.

1.4. Карактеристики на управувањето со човечките ресурси

Во однос на управувањето со човечките ресурси се јавуваат повеќе карактеристики, меѓу кои најистакнати се следниве²¹:

Менаџментот на човечки ресурси е уметност и наука

Уметноста и науката за човечки ресурси е навистина многу комплексна. Менаџментот на човечки ресурси е уметност и наука. Уметност на управување со луѓе преку прибегнување кон креативни и иновативни пристапи. Наука поради прецизноста и ригорозната примена на теоријата која е потребна.

Менаџментот на човечки ресурси е распространет насекаде

Развојот на менаџментот на човечки ресурси ги опфаќа сите нивоа и сите категории на луѓе, како и раководниот и оперативниот персонал. Не се прави дискриминација помеѓу нивоата или категориите. Менаџментот на човечки ресурси е распространет поради тоа што е потребен во секој оддел на организацијата. Сите видови организации, профитни или непрофитни, треба да го следат менаџментот на човечки ресурси.

²⁰ Miller, P., Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992, pp. 23 - 29.

²¹ Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D., "Human resource management", New York, 1995.

Менаџментот на човечки ресурси е континуиран процес

Тоа е процес бидејќи постојат бројни функции кои треба да се извршат во серија, почнувајќи од планирање на човечките ресурси, селекција, до обука за оценување на перформансите.

Менаџментот на човечки ресурси е сервис функција

Менаџментот на човечки ресурси не е профитен центар и им служи на сите други функционални одделенија. Но, основната одговорност секогаш лежи во линиските менаџери. Менаџментот на човечки ресурси е кадровска функција – олеснувач и има линиски овластувања само во рамките на неговиот оддел, но има кадровски овластувања во однос на другите одделенија.

Менаџментот на човечки ресурси мора да биде пријателски регулиран

Функцијата за управување со човечки ресурси мора да биде употребена на начин со кој не се повредуваат законските обврски. Еднакви можности и еднаква плата за сите, вклучување на заедниците во вработувањето и придржување кон човечките права.

Интердисциплинарна и брза промена

Менаџментот на човечки ресурси опфаќа благосостојба, работна сила, управување со персонал и тесно соработува со вработените и индустриските односи. Таа е мултидисциплинарна активност која користи знаења и инпути од психологија, социологија, економија итн. Се менува во согласност со променливата околина, од експлоатација на работници до нивно третирање како рамноправни партнери во задачата.

Фокус на резултатите

Менаџментот на човечки ресурси е ориентиран кон перформанси. Се фокусира на резултати, а не на правила. Ги охрабрува луѓето да се вложат 100%. Се обидува да го обезбеди најдоброто од луѓето со освојување на

целосна соработка. Тоа е процес на меѓусебно обединување на луѓето и организацијата, при што се исполнети целите на секој од нив. Управувањето со човечките ресурси е ориентирано кон посветеност.

Менаџментот на човечки ресурси е ориентиран кон луѓето

Менаџментот на човечки ресурси е за луѓето на работа, како поединци и како група. Се обидува да им помогне на вработените целосно да го развијат својот потенцијал. Опфаќа вработување, обука и развој, оценување на работата, работна средина и сл. Менаџментот на човечки ресурси има одговорност за градење на човечки капитал. Луѓето се од витално значење за постигнување на организациските цели. Организациските перформанси зависат од квалитетот на луѓето и вработените.

Филозофија на човечките односи

Менаџментот на човечки ресурси е филозофија и основната претпоставка е дека вработените се човечки суштества, а не фактор на производство, како што се земјиште, труд или капитал. Менаџментот на човечки ресурси ги препознава индивидуалноста и индивидуалните разлики. Секој менаџер мора да поседува социјални вештини за управување со луѓе со различни потреби.

Интегриран концепт

Управувањето со човечки ресурси во својот опсег вклучува аспект на персонал, аспект на благосостојба и индустриски односи само по себе. Исто така, се занимава не само со стекнување, туку и со развој, искористување и одржување.

1.5. Организациска култура

Како што индивидуите имаат своја личност, така имаат и организациите. Тие имаат и свој карактер и можат да се карактеризираат како ригидни, иновативни, конзервативни и слично. Овие особини може да се искористат за предвидување на однесувањето на луѓето во организациите.

Организациската култура претставува систем на претпоставки, вредности и норми на однесување кои членовите на организациите ги развиле и усвоиле преку нивното заедничко искуство²².

Карактеристики на организациската култура се:

1. *Иновативност и преземање на ризик* – степен на поттикнување на вработените да бидат иновативни и да ризикуваат.
2. *Посветување внимание на деталите* – се очекува од вработените прецизност, аналитичност и посветување внимание на деталите.
3. *Ориентација кон резултати* – степен на кој раководството се фокусира на резултати и крајниот исход пред техниките и процесите кои се користат за постигнување на таквите резултати.
4. *Ориентација кон луѓето* – степен во кој при донесувањето на одлуки раководството ги разгледува ефектите од вработените во организацијата.
5. *Ориентација кон тимот* – работните активности се тимски организирани.
6. *Агресивност* – вработените се агресивни и конкурентски настроени.
7. *Стабилност* – организациските активности укажуваат на одржување на статус кво.

Главните извори на организациската култура се основачите на организацијата. Тие имаат визија каква треба да биде организацијата и најчесто имаат идеја како да се исполни. Организациската култура резултира со интеракција на предрасудите и претпоставките на основачите и стекнатите искуства на вработените²³.

Елементите на организациската култура кои влијаат на најважните одлуки на организацијата се креирањето на мисија и визија на организацијата.

Мисијата на бизнисот ја опишува целта на организацијата која треба да ја оствари во општеството, како и целта на нејзиното постоење, а е формулирана од страна на сопствениците на организацијата. Мисијата им дава

²² Brown A., “Organizational Culture“, Pitman, London, 1995.

²³ Jovanović-Bozinov M., Kulić Z., Cvetkovski T., „Organizaciono ponašanje“, Beograd, 2002.

можност на вработените да се запознаат со целта на постоењето на организацијата, нејзините развојни насоки и можности, како би можеле заеднички да ги остварат целите на организацијата.

Секоја мисија има три главни карактеристики и тоа: фокусирање на ограничен број на цели, нагласување на главната политика и вредности на организацијата и како ќе делува организацијата на конкуренцијата.

Со дефинирањето на мисијата се прикажува визијата на организацијата и обично се вели: мисијата е она што сме, визијата тоа што сакаме да бидеме, она со што сакаме да ги инспирираме вработените. Визијата дефинира каде организацијата сака да биде во иднина во однос на конкуренцијата. Од визијата се гледа каде компанијата треба да биде за одреден временски период.

Организациската култура во најразлични форми им се пренесува на вработените: начинот на говор кој се употребува во организацијата, однесувањата кои се практикуваат во организацијата, материјалните прикази на организациската култура (изглед на простории, лого, кодекс на облекување).

Организациската култура има неколку функции. Прво има улога во дефинирањето на границите, што значи да создава разновидност помеѓу организациите. Второ, пренесува чувство на идентитет на вработените. Трето, организациската култура го олеснува создавањето посветеност на нешто поголемо од индивидуалните интереси. На крај, го подобрува системот на социјална стабилност преку обезбедување на соодветни стандарди за вработените.

ВТОР ДЕЛ

ПЛАНИРАЊЕ И РАЗВОЈ ВО УПРАВУВАЊЕТО СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ

2. Активности во управувањето и развојот на човечките ресурси

МЧР активностите може да се групираат на следниов начин:

1. Одредување на потребите во работата;
2. Еднаква можност за вработување.

Главните потсистеми на функциите на човечките ресурси може да се сведат на:

- вработување,
- професионален развој,
- поттикнување на успешност во работата,
- откривање на менаџерски потенцијали и информирање во областа на човечките ресурси.²⁴

Секој од овие потсистеми содржи низа процеси кои се неопходни за остварување на функцијата на човечки ресурси. Управувањето со човечките ресурси како деловна функција ги спојува работните задачи и задачите поврзани со луѓето, нивното добивање, изборот, образованието и други активности за обезбедување и развој на вработените. Ова е деловна функција што минува низ многу фази на развој, од избор на апликанти, распределување на задачи и чување на лични податоци, па сè до формулирање политика која максимализира интеграција на сите вработени во претпријатието, развива интерес на луѓето, флексибилност и квалитет во работата со што се комбинираат интересите на организацијата и на вработените.

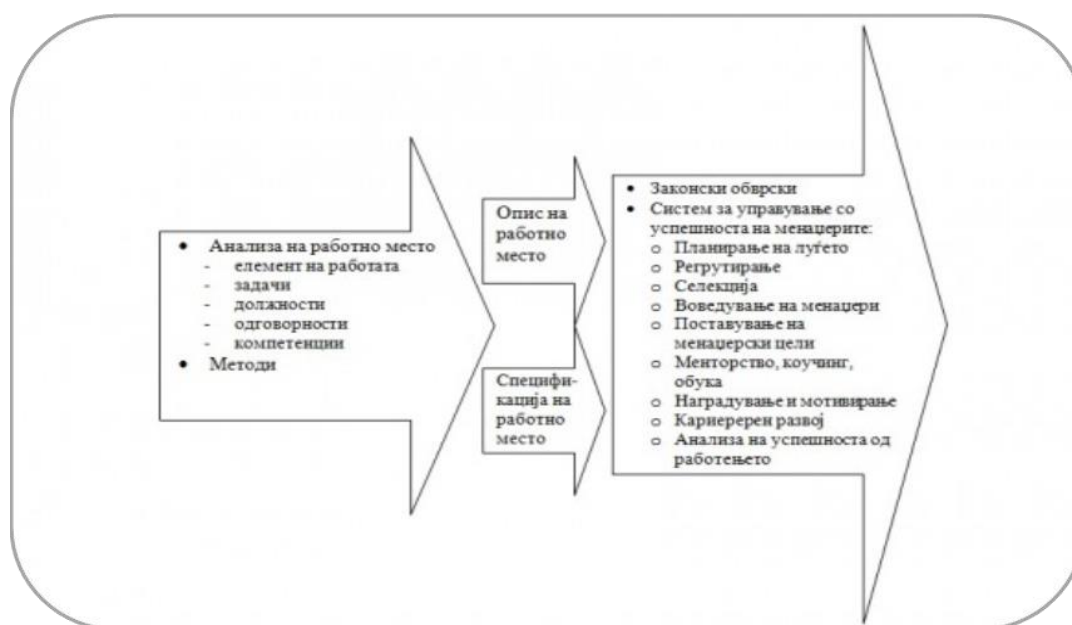
Последните децении развиваат сосема нова филозофија на управување што значи враќање на човекот како комплексен и единствен, емоционален и ирационален, а не исклучиво рационален. Филозофијата на овластување и

²⁴ Jovanović-Bozinov M., Kulić Z., Cvetkovski T., „*Organizaciono ponašanje*“, Beograd, 2002.

нејзината успешна примена бара од менаџерите да почитуваат важни карактеристики²⁵:

- доверба;
- децентрализација и дистрибуција на информации и знаење;
- едукација и обука на вештини, јасни родови и одговорности, слобода на дејствување, повратни информации, мотивирање и поттикнување;
- ресурси потребни за работа.

Рамките на работењето претставуваат бизнис приоритети и цели кои мора да ги знаат сите вработени.



Слика 3. Активности во управувањето со човечки ресурси

Figure 3. Human Resources Management Activities

Работењето на управување со човечките ресурси треба да се сфати како процес во кој секоја посебна активност и функција имаат своја важна улога во изградбата на успешно и здраво претпријатие, чијашто основа ја сочинуваат задоволни и ефикасни вработени.

²⁵ Бојаџиоски, Димитар, „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје, 2009.

2.1. Планирање на човечките ресурси

Планирањето на човечките ресурси е процес со кој се настојува да се обезбедат вистински луѓе на вистински позиции и во вистинско време, во состојба успешно да ги извршуваат своите задачи. Целта на планирањето е да се усвои план како основа за ангажирање на човечките ресурси со цел успешно да се реализираат целите на организацијата. Секој план за човечки ресурси мора да биде во согласност со стратегијата на организацијата за постигнување и одржување на конкурентска предност²⁶.



Слика 4. Процес на планирање на човечките ресурси

Figure 4. Process of human resources planning

Планирањето на човечките ресурси подразбира навремено прогнозирање на потребата од човечки ресурси по професии, број, квалификации и рокови, вклучувајќи ги потребните финансиски средства за реализација на ова планирање. Извршното раководство и секторот за човечки ресурси играат важна улога во процесот на планирање на човечките ресурси. Сè е направено со цел да се создадат неопходните предуслови за навремено

²⁶ Dessler, G., „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд: Дата статус, 2007.

обезбедување на луѓето потребни за идните деловни активности на организацијата. Ништо не се прави изолирано, бидејќи планирањето на човечките ресурси мора да се одвива во согласност со визијата и стратегијата на организацијата.

Планирање на човечките ресурси е менаџерска функција на планирањето на човечките ресурси. За ефикасно спроведување на плановите, треба да одговорите на следниве прашања²⁷:

- Колку луѓе ни требаат за да ги оствариме нашите планови и цели?
- Каков вид на луѓе, чии вештини и знаења ни се потребни?
- Како да ги обезбедиме потребните луѓе?
- Како да се подготват сегашните вработени за потребите и барањата на бизнисот?

2.1.1. Регрутација

Успешноста на работењето на организацијата зависи од човечките ресурси. Регрутацијата на вработените е првиот чекор за обезбедување квалитетни човечки ресурси.

Во процесот на привлекување на персонал треба да се одговори на три прашања:

- Каков вид на луѓе се потребни?
- Каде да се најдат?
- Како да се најдат?

Кога го даваме одговорот на првото прашање земаме во предвид четири, во рамките на организацијата, дефинирани ставови²⁸:

- старосна структура,
- квалификација на луѓе,
- искуство,
- проценка на способностите поради можен напредок.

²⁷ Bahtijarevic, J. (2000) „Menadzment ljudskih potencijala“, Golden marketing, Zagreb.

²⁸ Marušić S., „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Zagreb, 2002.

Регрутацијата е процес на барање на идните вработени и осигурување дека тие аплицираат за работни места во организацијата.

Тоа вклучува:

- идентификација на постојните извори на кандидати и нивно развивање;
- барање и идентификување на нови извори на кандидати;
- мотивирање на вистинскиот тип на кандидати за аплицирање за работа во организацијата;
- обезбедување на здрава рамнотежа помеѓу внатрешните и надворешните извори.

Одделот за човечки ресурси има важна улога во привлекувањето, ангажирањето и задржувањето соодветни талентирани, способни и квалитетни луѓе во организацијата. Регрутирањето и вработувањето е еден од најголемите предизвици во бизнисот на организацијата, бидејќи ова е еден од главните чекори кон создавање конкурентна предност. Регрутирањето подразбира привлекување на квалификувани и способни кандидати во број кој ќе ѝ овозможи на организацијата да ги избере најдобрите кандидати кои соодветно ќе ја извршат соодветната работа. Процесот на вработување започнува со одлука за пополнување на работни места и дефинирање на бараните услови за одредени позиции. Регрутирањето на добри кандидати треба да се базира на детална спецификација на знаења, вештини, способности и други лични карактеристики потребни за таа позиција.²⁹

Првиот чекор на регрутацијата е да ги дефинира потребните работни услови, односно опис на работата и спецификација на работата.

Опис на работата е писмен документ за одговорности и задачи, работата што ќе ја имаат вработените на одредено работно место, како и способностите и вештините потребни за правилно извршување на дадената работа.

Спецификацијата за работа ги опишува видовите на квалификации, вештини и способности, работно искуство, ментални и физички карактеристики кои вработените треба да ги поседуваат за да ја извршуваат работата на вистински начин. Тоа може да биде посебен документ или дел од

²⁹ Byars, L.L., Rue, W.L., *“Human resource management”*, New York: The McGraw Hill Companies, 2004.

опис на работното место. Спецификацијата за работа појаснува што е неопходно за добри перформанси, а не за идеален кандидат.

Вториот чекор на вработување вклучува привлекување потенцијални вработени, односно пополнување на слободните работни места во организацијата.

Пополнувањето на слободни работни места се одвива преку внатрешен или надворешен метод на регрутирање. Изборот на методот кој организацијата ќе го примени при регрутирање зависи од видот на работата за која се бара кандидатот, видот на дејноста со која се занимава организацијата, местото на работа на фирмата и слично.

Третиот чекор во овој процес е изборот или селекцијата на најдобрите кандидати, нивно интервјуирање и тестирање, како и вработување.

2.1.2. Селекција

Тоа е процес на утврдување на квалификациите, искуството, вештините, знаењето на апликантот за да се утврди неговата соодветност за пријавената работа.

Ова вклучува:

- развивање на празни места;
- креирање и развој на валидни и веродостојни техники за тестирање;
- формулирање техники на интервјуирање;
- проверка на референци;
- поставување на политика и процедура за лекарски преглед;
- линиските менаџери да бидат вклучени во донесувањето одлуки.

Во процесот на вработување, по привлекување кандидати, различни методи на вработување, следи процес на селекција каде што со примената на однапред одредени методи, правила и техники се врши одбирање на способни, амбициозни и ветувачки кандидати, со цел оние што најдобро одговараат на барањата на одредена работа да засноваат работен однос³⁰.

³⁰ Torrington, D., Hall, I., Taylor, S., „Менаџмент људских ресурса“, 5. изд., Београд: Дата статус, 2004.

При изборот на кандидатите не учествуваат само експерти за избор и вработените во секторот за човечки ресурси, туку може да учествуваат и директорите на одредени позиции кои бараат нови луѓе. Иако секој работи со иста цел, да се дојде до најдобрите кандидати, нивните улоги и одговорности се поделени. Еден од најтешките проблеми со кој се соочува лицето е проценка на карактеристиките на луѓето, нивните способности и квалитети.

Квалификациите, вештините и ставовите се способностите со кои поединецот остварува резултати и се од големо значење за извршување на одредени задачи, а со тоа и на селекција. Поединецот за да се вработи мора да има одредени способности за одредена работа. При процесот на селекција може да бидат избрани кандидати кои веќе ги исполнуваат сите барања за одредена позиција или кандидатите за кои организацијата ќе обезбеди обука за одредена работа.

Процесот на селекција се состои од неколку фази преку кои кандидатите поминуваат. Иако фазите на селекција се разликуваат од организација до организација, генералниот модел ги има следните фази: пријава за работа, тестирање, интервју, проверка на документите и препораки, лекарски преглед, понуда за работа, одлука.

2.1.3. Социјализација

Социјализацијата на вработените подразбира постапка со која еден нов вработен е рехабилитиран во новата околина и се запознава со практиките, процедурите, политиките, луѓето, како и со другите акти и правила во организацијата каде што се вработува.³¹

Социјализацијата ги вклучува следниве активности:

- Запознавање на вработениот со филозофијата на компанијата, целите, политиките, планирањето и развојот на кариерата, производите на компанијата, удел на пазарот, историја, култура итн.;
- Запознавање на новиот вработен со луѓето - неговите колеги, супервизори и подредени;
- Обликување на вработените со методи на ориентација на нови работни услови.

³¹ Мицески, Трајче (2009), „Менаџмент“, УГД, Економски факултет, Штип, стр.52.

Впрочем, социјализацијата е доста важна за запознавање и почитување на организациската култура на вработениот.

2.1.4. Професионален развој

Функцијата за професионален развој вклучува пет потфункции³²:

- развој на кариерата,
- образование во компанијата,
- професионална ориентација,
- систем на промоција и
- престанок на вработување.

Клучни точки во развојот на човечките ресурси се³³:

- избор за функцијата,
- запознавање со работата,
- учество,
- образование на работа и
- промоција.

Дел од факторите на професионален развој се очигледни фактори на мотивација. Ако главните фактори на професионален развој се присутни во компанијата се јавува мотивација, задоволство, продуктивност, па дури и развој. Развојот на кариера е многу важен за човекот, бидејќи со својата работа постигнува квалитетен живот, социјална еднаквост, самопочит, самоконтрола и во крајна линија управува со своите кариери и затоа мора да обезбеди советување и поддршка. Денес постојаното образование станува една од најважните форми на управување и развој на човечките ресурси. Различните методи се редовно поврзани со специфични цели и програми за образование и обука³⁴.

Човек не се вработува да остане на иста работа и на исто ниво. Тој бара напредок, личен успех, промени на подобро. Професионалниот избор на кандидати за промоција мора да биде ист како изборот и распоредувањето на

³² Мицески, Трајче, „Менаџмент“, интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип, 2009.

³³ Мицески, Трајче, „Менаџмент на човечки ресурси“, авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип.

³⁴ Dessler G., “Human resources management”, New York, 1999.

нови луѓе и тоа вклучува предлагање кандидати, проценување на нивните квалитети, донесување одлуки и следење на развојот на кариерата.

Професионалниот развој е континуиран процес кој трае од почетокот на образованието на поединецот и во секоја точка од моментот важно е да се донесуваат одлуки кои ги вклучуваат карактеристиките на поединецот, барањата на работното место и движењето на понудата и побарувачката на пазарот на трудот.

2.1.5. Оценување

Оценувањето на перформансите на вработените е процес на организиран и континуиран процес на следење, оценување, насочување и приспособување на нивните резултати и работно однесување со цел да се постигнат организациски цели врз основа на соодветни критериуми, методи и системи за оценување.

Се работи за процес поврзан со одреден временски период, за разлика од секојдневниот процес на вреднување и оценување на индивидуалниот придонес на вработените од страна на непосредните раководители.

Оценувањето на вработените дава потврда за успешната или неуспешната работа и резултатите од таа работа. Тие се обидуваат да ги избегнат субјективните проценки за поединецот кои може да произлезат од различни критериуми на оценувачи, симпатиите или дисквалификациите спрема оценуваниот итн.

2.2. Обука и развој на човечките ресурси

Овој процес вклучува подобрување, обликување и развивање на вештини, знаење, креативност, ставови, способности, вредности, посветеност итн. врз основа на сегашните и идните потреби за работа на компанијата.

Развојот на организацијата во голема мера зависи од вработените, бидејќи вработените се основа на деловната ефикасност на организацијата. Развојот на вработените е врзан за стекнување на нови знаења, вештини и способности потребни за стекнување на нови и посложени работни места и позиции.

Со развојот се прошируваат и се зголемуваат вкупните индивидуални потенцијали и се создаваат предуслови за поуспешно извршување на тековните работи и поуспешно решавање на идните предизвици и работни обврски. Повеќето раководители мислат дека дополнителната обука на вработените е клучна за трансформацијата на работниците во стручњаци, односно професионалци.

Целите на развојот на вработените можат да се реализираат преку два вида образование: тренинг и едукација на вработените³⁵.

2.2.1. Планирање на потребата за обука и развој на кадрите

Тоа е планирање на нечија кариера и спроведување на планови за кариера преку едукација, обука, барање работа и стекнување на работно искуство и во себе вклучува:

- *Внатрешна мобилност* - вертикални, хоризонтални трансфери, промоции и деградирање.
- *Трансфер* - Процес на поставување на вработените на исто ниво на работни места каде што можат поефикасно да се искористат согласно со потребите на организацијата. Ова исто така значи и развој на политики за трансфер, нудејќи помош и насоки за вработените во налози за пренос и периодично оценување на политиката за трансфер.
- *Промоција* - Се занимава со нагорната задача на вработените да заземаат повисоки позиции (со подобар статус и плата) во согласност со ресурсите на вработените и барањата за работа.

Одделот мора да обезбеди дека:

- се формулирани и администрирани правични, фер и конзистентни промоции;
- на менаџерите и на вработените им се даваат помош и упатства за предметот на промоција;
- извршувањето на промотивните политики се врши според политиките и процедурите.
- *Демоција* - тоа е надолна задача на вработен во една организација.

³⁵ Bahtijarevic, J. (2000), „*Menadzment ljudskih potencijala*“, Golden marketing, Zagreb.

Одделот мора да обезбеди дека:

- се изготвени правични, фер и конзистентни политики за деградирање;
- се советуваат вработените во врска со демоцијата;
- е обезбедена правична имплементација на политиките и процедурите за деградирање.

2.2.2. Тренинг

Тренингот како организациска интервенција може да се дефинира како добро смислен сет на активности со цел олеснување на учењето на знаење, ставот и вештини меѓу луѓето во организацијата за подобрување на нивната тековна работа и перформанси и да придонесе за остварување на организациските цели.

Од друга страна, развојот се однесува на долгорочно планирани напори за подобрување на вкупниот раст на човечките ресурси што ќе доведе до исполнување на лични и организациски цели.

Тренингот е една од главните активности на повеќето големи организации, вклучувајќи го и приватниот и јавниот сектор во светот. Новите вработени треба да учат како да ја вршат својата работа, а искусните вработени мора да научат да одржуваат чекор со промените во работата и како да ги подобрат нивните перформанси.

Во многу организации вработениот нема да се подобри додека не заврши одредена обука и не совлада одредени вештини. За повеќето работни места учењето е доживотен процес кој не застанува со одреден степен на образование.

Табела 2. Важноста на тренингот
Table 2. The importance of training

<i>Тренингот е важен од неколку причини:</i>	
•	ја зголемува организациската посветеност
•	развија когнитивни, физички и духовни димензии на работникот
•	ги подобрува работните перформанси
•	придонесува за флексибилност при приспособување на внатрешни и надворешни фактори
•	развија интерперсонални вештини
•	создава интересна и предизвикувачка средина
•	поттикнува поголема организациска стабилност без конфликт на вработените
•	помага да се намалат трошоците
•	го подобрува моралот на вработените
•	ги зголемува знаењето и свеста за вкупната околина
•	помага да се постигнат севкупните организациски цели
•	помага да се задржи компетентна и ефикасна работна сила
•	развија креативност и вештини при решавање проблеми
•	помага во подобрување и стекнување на технички вештини

Според литературата и во актуелните искуствата на компаниите се покажа дека тренингот е важен од неколку причини, како што е илустрирано во дадената табела.

2.2.3. Организациски развој

Организацискиот развој е техника која се користи за донесување промени во целиот аспект на организацијата, наместо фокусирање на вниманието на поединците. Таа промена лесно се апсорбира. Развојот на организацијата е систематска примена на знаење од областа на однесувањето на различни нивоа, како што се група, меѓугрупа, организација итн. За да се создадат планирани промени целите на организацискиот развој се: повисок квалитет на работниот век, продуктивност, приспособливост и ефективност.

Тоа го постигнува со менување на ставовите, однесувањето, вредностите, стратегиите, процедурите и структурите за да може организацијата да се приспособи на конкурентните активности, технолошкиот напредок и брзото темпо на промени во рамките на животната средина³⁶.

Организацискиот развој е практика на планирани системски промени во верувањата, ставовите и вредностите на вработените за индивидуален и раст на компанијата. Целта на организацискиот развој е да се овозможи организацијата подобро да одговори и да се приспособи на промените во индустријата / пазарот и технолошкиот напредок. Некои од придобивките на организацискиот развој се³⁷:

- 1) Континуирано подобрување,
- 2) Зголемена комуникација,
- 3) Развој на вработените,
- 4) Зајакнување на производ и услуга,
- 5) Зголемена добивка.

2.2.4. Употреба на мотивациски техники во менаџментот на човечките ресурси

Мотивацијата е повеќеслојна појава. Тешко е да се дефинира и низ годините се развиени многу теории за мотивација. Мотивирањето на вработените е комплексна задача. Потребно е разбирање на динамиката на луѓето и способноста да се создаде средина која поттикнува мотивација.

Мотивацијата и компетенциите се критични во управувањето со луѓето: компетенциите и вештините гарантираат дека луѓето можат да се посветат на организацијата: мотивација која тие исто така ја сакаат. Мотивацијата исто така се смета за „мотор за промена“. Неопходно е да се разгледаат нови начини за мотивирање на вработените - главно преку поддршка на лидерство, флексибилност и други бенефиции. Менаџерите се во состојба да создадат мотивирачки услови за своите вработени. За да се случи ова треба да се користи цела палета на алатки - главно комуникација, истражувања и тимбилдинг. Прегледот на работата или интервјуата за проценка на

³⁶ Fontaine, C., *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration.

³⁷ Carell M, Elbert., Hatfield R., *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y., 1995.

вработените, исто така, може да се користат како мотивирачки алатки. Недостатокот на можност да се обезбедат стимулации може да биде голем предизвик.

2.3. Мотивација

Мотивацијата, всушност, е процес на раздвижување на активноста на човекот, односно насочување на неговата активност заради постигнување на некои одредени цели. Поконкретно под мотивација се подразбира сè она што доведува до активност, ја насочува и го одредува нејзиниот интензитет и траење. Сите ние се мотивираме од нешто.

Значи, движечките сили кои предизвикуваат активност, насочуваат и управуваат со неа, со општ назив се нарекуваат мотиви. Мотивите се причина за иницирање на одредено однесување односно активност³⁸.

Мотивите за работа можат да бидат доста разновидни и да варираат од еден до друг работник. Истите можат да се поделат на: економски и неоекономски. Па според тоа мотивацијата претставува заемно делување на комплекс од повеќе или сите мотиви од конкретната ситуација.

Мотивацијата, всушност, е процес на раздвижување на активноста на човекот односно насочување на неговата активност заради постигнување на одредени цели. Поконкретно под мотивација се подразбира сè она што доведува до активност, ја насочува и го одредува нејзиниот интензитет и траење. Мотивацијата игра важна улога во менаџментот, бидејќи со неа менаџерот настојува да ги задоволи барањата и желбите на своите соработници со што нивното однесување би било прифатливо и пожелно за организацијата. Мотивацијата е фактор кој го поттикнува, насочува и одржува однесувањето на луѓето. Мотивацијата се однесува на динамичниот дел од личноста и се разликува од поимите *чувства* и *личност*. Мотивацијата е желба или волја да се направи некоја работа. Поимот *личност* се однесува на помалку или повеќе трајна црта на индивидуата (срамежлив, чувствителен, чесен, лукав, измамлив и сл.). Спротивно на тоа, *чувство* се однесува на привремена состојба која не е инстантно поврзана со однесувањето (лутина, радост, тага).

³⁸ Мицески, Трајче, „Основи на менаџмент“, УГД, Економски факултет, Штип, 2009.

Мотиватори се фактори кои ја поттикнуваат личноста на дејствување и влијаат на однесувањето на поединецот. Мотиватори се награди или пак пофални зборови кои ја зголемуваат желбата за задоволување на одредена желба. Мотивацијата може да се дефинира како:

- резултат на интеракцијата на индивидуите со ситуацијата;
- процес на стимулирање на индивидуата да преземе акција и да постигне одредена цел или да ја заврши работата;
- волја да вложи поголем напор за остварување на организациските цели, условено со напорите и можностите за задоволување на индивидуалните потреби.

Утврдено е дека мотивацијата на вработените не е само психолошки и социолошки проблем на работата и работното однесување, туку е однесување насочено кон некоја цел што побудува потреби предизвикани во човекот, а целта е однесување на задоволување на потреба. Се разбира, причина за одредено однесување се внатрешните психолошки придвижувачи кои го тераат човекот на некоја активност, па ефектот на некој поединец не зависи само од неговата способност, туку и од мотивацијата. Задача односно обврска на менаџерите е да ги сфатат човековата сложеност и специфичност, мотивациските теории и во зависност од специфичните околности во кои претпријатието работи да изберат и применат материјални и нематеријални мотивациски техники.

2.3.1. Теории на мотивација

Мотивацијата е суштинско прашање на целокупните човечки активности, вредносниот систем на личноста, работните активности, организацијата на човечкиот труд, како и општеството во кое се одвива овој процес. Таа е доста комплексен проблем кај кој не може да се изгради еден универзален приод за објаснување на човечкото однесување. Затоа и постојат многубројни теории кои ја третираат проблематиката на мотивацијата. Меѓу нив попознати се теориите на: A.H.Maslow, F.Herzberg, R.Owen, J.Bentham, E.Mayo, D.McGregor, R.Likert, V.Vroom, C.Alderfer и др.

Резултат на долгогодишните истражувања на психолозите, економистите, социолозите, антрополозите за факторите коишто ги насочуваат индивидуалните и групните перформанси се бројни теории за мотивација.

Секоја теорија се фокусира на одредена група прашања важни за работните односи³⁹.

Теоријата на Виктор Врум (Victor Vroom)

Главна поставка на оваа теорија на мотивацијата е разгледувањето на процесот на целиот циклус на мотивацијата. Во одреден момент поединците избираат само неколку цели. Целта кон која се стреми се сведува на мотив на приближување, а целта кон која не се стреми се сведува на мотив на избегнување.

Виктор Врум во неговата теорија објаснува како луѓето одлучуваат кога да користат самоконтрола за да постигнат одредена цел. Нагоните и копнежот се јавуваат како недостаток или потреба која го активира нашето однесување кое служи како цел или иницијатива. Се смета дека базичните потреби потекнуваат од индивидуата, додека надворешен стимул за поттикнување на ваквото однесување може и да не е потребен. Основните нагони може да се поттикнат од недостатоци, на пример глад, кој рековме дека ја мотивира личноста да бара храна, додека желбата за одобрување и пофалба кога се задоволуваат посуптилни нагони ја мотивираат личноста да се однесува на начин кој ги задоволува останатите. За да ни биде појасно која е разликата меѓу самоконтролата и мотивирањето на надворешното поткрепување, може да наведеме примери каде што животните добиваат храна кога ќе го изведат очекуваното однесување (на пример дресирањето на кучиња или делфини).

Теоријата на Маслов

Многу се зборува и пишува за хиерархијата на потреби на психологот Абрахам Маслов. Неговата теорија говори дека:

- луѓето имаат потреби и желби кои влијаат на однесувањето, само незадоволените потреби не мотивираат на однесување;
- има многу потреби кои се распределени по хиерархија, во основата се наоѓаат базичните потреби, а кон врвот на пирамидата се наоѓаат помалку или повеќе комплексни потреби;
- личноста ги задоволува потребите од повисоките нивоа само ако ѝ се задоволени пониските потреби;

³⁹ Мицески, Трајче, „Основи на менаџмент“, УГД, Економски факултет, Штип, 2009.

- преку задоволување на своите потреби личноста се себеактуализира.

Потребите за кои зборува Маслов се:

- базични потреби (потреба од воздух, вода, храна),
- сигурност,
- љубов и припаѓање,
- углед, самопочит,
- себеактуализација.

Теоријата на Херзберг

Теоријата на Херзберг е базирана на прашањето: Што сакаат луѓето од својата работа? Луѓето никогаш не се задоволни со сè што се случува во текот на работата и работното место. Има одредени елементи или фактори кои ги задоволуваат и некои кои не ги задоволуваат.

Неговата теорија се обидува да објасни што го поттикнува задоволството, а што незадоволството во организациите. Утврдил дека на однесувањето на луѓето во организациите влијаат две независни групи на фактори: мотивирачките фактори (*мотивации* и *хигиеници*). Мотивирачките фактори, главно, се од нематеријален карактер (задоволство, исполнетост), додека хигиениците се од материјален карактер и се под контрола на надредените личности.

- Мотивацијата е состојба на задоволство која се рефлектира на работата, на себе, во успехот, признанијата, одговорноста, придонесот, постигнувањата, предизвикувачка работа, одговорност, пораст, напредување, признавања и сл.
- Хигиеници се: платата, техничката поткрепа, работните услови, правилата, бенефициите и сл.

Значењето на оваа теорија за менаџментот и мотивацијата е следното:

Факторите како плата, бенефиции, работни услови не предизвикуваат задоволство или мотивираност. Доколку се под одредената граница тие ќе предизвикаат одреден степен на незадоволство, но еднаш доведени до степен во којшто не предизвикуваат незадоволство ќе имаат доста мало позитивно влијание. Поголеми остварувања во мотивираноста на работниците

се постигнуваат со ориентацијата на факторите како што се: можностите за напредување, постигнувања, предизвици, развивање и признанија.

Важно е да се напомене дека Херзберг факторите на задоволство и факторите на незадоволство не ги доживувал како два екстреми со ист континуум. Наместо тоа, тој тие две групи на фактори ги гледал како две независни варибли. Спротивност од задоволството не е незадоволството, туку непостоење на задоволство. Спротивноста на незадоволството не е задоволство, туку непостоење на незадоволство.

Некои фактори го објаснуваат задоволството од работата, некои незадоволството, но ниеден не е чисто отсуство на другиот.

Факторите на хигиена можат да се опишат како нешто што треба да биде исполнето за да се избегнат незадоволствата. На пример, да се биде здрав не е извор на мотивација, но да се биде болен или во лоша состојба е извор на демотивација. Да се мотивираат луѓето треба да се потенцираат достигнувањата, признанијата, одговорноста и работата. Постојат внатрешни мотивациски фактори опишани од Херзберг како мотиватори. Друг пример: ние не работиме за пари, но ако не ни се плати нема да работиме. Затоа плаќањето е класичен фактор на хигиена.

ЕРГ теорија на Алдерфер

Клаутон Алдерфер ја развива теоријата на Маслов и ја создава ЕРГ теоријата. Биолошките потреби и сигурност (од хиерархијата на Маслов) тој ги сместува во категоријата како егзистенцијални, љубов и самопочит во категоријата на припаѓање. Во категоријата на развој спаѓа потребата за самоактуализација.

2.3.2. Мотивациски техники во управувањето со човечките ресурси во банките

Според резултатите од бројните истражувања и искуството, всушност, не постои универзално решение за градење на мотивациски систем во кое било претпријатие, и во банките, но тоа во голема мера зависи од политиката на индивидуалните организации и конкретни решенија.

Една од главните задачи е да се дефинираат целите на политиката и системот на наградување, а состојбата е подобро разбирање и разбирање на човековата мотивација. Системот на наградување и мотивација не може да

зависи од однесувањето на поединецот и ставот на менаџерите, туку е составен дел од бизнисот и политиката за развој, дефинирани правила и норми кои произлегуваат од тоа. Мотивацискиот систем на банката мора да обезбеди три вида на однесување од суштинско значење за функционирањето на организацијата и развојот:

1. Луѓето треба да влезат во системот и тие мора да останат во него;
2. Вработените мора да ги извршуваат своите задачи и обврски на задоволителен начин;
3. Да се развијат иновативни и креативни активности за да се постигнат целите на развојот на организацијата.

Со цел мотивацискиот систем да обезбеди над три типа на однесување, потребна е комбинација на финансиски и нефинансиски мотивациски фактори за да се задоволат многу различни човечки потреби.

Тоа се следниве активности⁴⁰:

- активности во областа на материјална компензација;
- активности во областа на нематеријални надоместоци;
- импликации за менаџерите.

2.3.3. Мотивациски техники во управувањето со човечките ресурси во банките

Во денешниот деловен свет како клучни мотиватори се сметаат:

- вклученоста во планирањето;
- вклученоста во утврдувањето на целите;
- вклученоста во одлучувањето;
- отворените комуникации во сите насоки во рамките на организацијата.

Раководителот на банката може да биде успешен во обидот да ги мотивира вработените доколку ги следи следниве правила⁴¹:

⁴⁰ Фредерик Херцберг, Бернард Мауснер, Брабара Сидерман, „Мотивација во работата“, Њу Џерси, 1993 година.

⁴¹ Кралев, Тодор, Наумовска, Лидија, „Основи на менаџмент“, Европски универзитет, Скопје, 2008.

Вработените да се третираат како личности - секој банкарски комерцијалист сака да биде третиран како личност, а не како број или предмет.

Работата да се направи поинтересна - многу работи се монотони и досадни.

Обезбедување можности за напредување - можноста за напредување може во голема мера да ги мотивира вработените.

Дозволување учество во донесување одлуки - секој вработен сака да биде во тек со збиднувањата не само во рамките на својот сектор, туку и во рамките на целата организација.

Дозволување на тимска работа - чувството дека припаѓаат и дека се витални членови на тимот придонесува кон задоволување на потребите за почитување и признавање.

Постоење на повратна врска - заемните отворени и искрени комуникации со банкарските комерцијалисти создава чувство на доверба.

Почитување на вработените - раководителот на банката треба да дава конструктивни коментари за идеите кои му ги предлагаат вработените.

Давање искрени пофалби - вистинските пофалби за добро извршената работа се силен мотиватор.

Успешно решавање на конфликтите - раководителот на банката треба добро да ги проценува, разбира и разрешува конфликтите кои можат да се појават.

Да се биде пример за добро работење - раководителот на банката не треба да бара од вработените да прават нешто што тој не го прави или не би го направил.

ТРЕТ ДЕЛ

УПРАВУВАЊЕ СО ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР

3. Улога и значење на човечките ресурси во банкарскиот сектор

Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банки и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Покрај производите што ги создаваат вработените, банкарските услуги се многу важен начин за обезбедување на услуги, како и односот и третманот на вработените со најразличните потреби и барања на клиентите. Иако во повеќето банки се пропишува начинот на интеракција на вработените со клиентите, ефектот директно зависи од односот на организацијата на вработените, од кои произлегува чувство на припадност и задоволство⁴².

Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување на конкурентска предност.

Како резултат на бројните притисоци на деловното опкружување и конкурентските предизвици, банките ја менуваат нивната практика на управување со човечките ресурси и општиот пристап на овој витален ресурс. Пред сè, конкуренцијата во банкарскиот сектор нужно води до поголема контрола на трошоците на работна сила и зголемување на притисоците за да се зголеми продуктивноста. Конкуренцијата на пазарот на стоки или услуги често подразбира намалување на бројот на вработените, како и функциите на управување со човечките ресурси кои се соочуваат со потребата за укинување на одредени работни места и развој на нови начини за интензивирање на

⁴² <http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>

работата. Исто така, ова може да вклучува одржување на платите на или под пазарната вредност⁴³.

Доколку дојде до намалување на платите под нивото на пазарот банките неизбежно ќе се соочат со проблеми во наоѓање и задржување на работната сила, одржување на нивната мотивација и, конечно, со проблемот на флукуации на вработените. Од друга страна, сè поразличните и повеќе комплексни производи кои банките ги нудат денес и засилената употреба на информатичката технологија бараат инвестиции во развојот на човечки ресурси.

На банките им се потребни вработени кои се способни побрзо да се приспособат на промените во производите и технологиите, да стекнат нови знаења и, следствено, поефективно да обезбедат услуги за клиентите.⁴⁴ Затоа банките мора да посветат особено внимание на практиките за привлекување на потенцијален квалитетен кадар и нивниот избор, но во исто време да се интензивираат обуката и развојот на постојните вработени, бидејќи „технолојата ги менува природата и содржината на работа, а со тоа и потребните вештини“. Исто така, проширувањето на банкарскиот сектор (преку спојување и купување) има значителни импликации на управувањето со човечките ресурси. Отпорноста на вработените, неефективната комуникација, заминувањето на клучните работници, зголемениот стрес, се само некои од проблемите кои можат да произлезат во процесот на спојување на двете компании, бидејќи „управувањето со човечките ресурси значително влијае на (не) успешни спојувања и преземања⁴⁵“.

За да одговорот на овие и други предизвици на деловното опкружување, банките мора постојано да ги подобруваат постоечките и да најдат нови, креативни начини на управување со човечките ресурси.

⁴³ Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, 5. издање, Дата статус, Београд, 2004.

⁴⁴ Bartel, A.P.: *Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking*, Industrial and Labour Relations.

⁴⁵ Fontaine, C.: *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration, 2007.,

4 ДИМЕНЗИИ НА РАБОТНАТА АНГАЖИРАНОСТ



Слика 5. Димензии на работната ангажираност

Figure 5. Dimensions of work engagement

Како што претходно беше споменато, банкарскиот сектор се карактеризира со многу силна консолидација. Во стратегиите на спојувања и преземања, освен што е важно и пожелно функцијата на управување со човечките ресурси да е вклучена во оценувањето на можностите за спојување или стекнување, исто така многу е важно и нејзиното учество во реализација на конкретните спојувања и преземања.

Значи, секоја деловна стратегија што одредена банка ја спроведува има импликации за човечките ресурси⁴⁶.

Во исто време, човечките ресурси на банката директно влијаат врз успехот на дефинираната деловна стратегија. Затоа се предлага максимална усогласеност на стратегијата за МЧР со деловната стратегија на банката. Во пракса, секоја банка има своја единствена деловна стратегија и се стреми да постигне различни цели. Како резултат на тоа, не е можно да се сугерира универзален пристап кон човечките ресурси, ниту најсоодветната комбинација на индивидуални практики за управување со човечките ресурси во банкарскиот

⁴⁶ Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В.: *Менаџмент људских ресурса*, Економски факултет - Суботица, Суботица, 2005.

сектор. Најважно е дека во текот на развојот на моделите на управување со човечките ресурси се согледуваат резултатите, дали и до кој степен, одредени практики на управување со човечките ресурси придонесуваат кон остварување на стратешките цели на банката.

3.1. Одговорности на секторот за управување со човечки ресурси во банкарскиот сектор

Улогата на одделот за човечки ресурси е да создаде клима и услови во кои ќе се овозможи менаџментот во целата банка да го оптимизира индивидуалниот и колективниот придонес на сите вработени во краткорочниот и долгорочниот успех на банката.

Некои од главните одговорности се⁴⁷:

- Да се биде главен спонзор и „чувар“ на политиките за човечки ресурси во банката.
- Да предлага и да добие договор за промена на овие политики и да се осигура дека политиките што се договорени се спроведуваат во целата банка.
- Целосно да придонесе кон исполнување на деловните предизвици со коишто се соочува банката преку поддршка на менаџери на филијали / експозитури во континуирано развивање на потенцијалот на вработените и создавање услови во кои сите вработени се мотивирани да ги исполнат целите на банката.
- Континуирано следење на стратегиите на банката за да се осигура дека политиките за човечки ресурси се соодветни и дека бројот на вработените и вештините целосно ги поддржуваат таквите стратегии.
- Да испорача целосен спектар на кадровски услуги за поддршка на управување со линии. Овие услуги вклучуваат планирање на работна сила, регрутирање / трансфер, наградување и обука и благосостојба на вработените.
- Да го поддржат линискиот менаџмент во секојдневното управување со работната сила преку обезбедување совети и консултации за

⁴⁷ Prof.dr Slobodan Barač, Prof.dr Budimir Stakić, Prof.dr. Marko Ivaniš, *Praktikum za bankarstvo i finansije*, FFMO, Beograd, 2003.

прашања поврзани со управувањето со персоналот и управувањето со перформансите.

Сигурно дека наведените одговорности се дел од многубројните одговорности на секторот за управување со човечки ресурси во банкарскиот сектор и имаат особено значење во деловните резултати на банката.

3.2. Аспекти на менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор

МЧР ги опфаќа следните групи на активности кои влијаат на природата на односот помеѓу вработените и банката:

- влијание на вработените, тие се всушност сите начини на вклучување во процесот на донесување одлуки во деловните активности;
- тек на човечки ресурси се сите одлуки кои се однесуваат на вработените кога влегуваат, престојуваат и ја напуштаат банката;
- системи за наградување кои се однесуваат на системите на материјални и нематеријални награди;
- работните системи се работни услови и начинот на организирање на работа на ниво на работното место;
- усогласеност на сите четири аспекти на спроведувањето на УЧР.

Човечкиот ресурс е најважниот банкарски ресурс. Квалитетот на човечките ресурси е основен фактор за квалитет за целата банка.

Во поимот *човечки ресурси* се опфаќаат сите вработени во соодветната организација, а обично се насловуваат според нивниот диференциран статус на:

- 1) менаџери;
- 2) други вработени.

Сепак, без разлика на статусот на вработените, било тоа да се менаџери, стручен или административен кадар или друг профил на вработени за сите нив грижата на МЧР е голема.

3.2.1. Менаџери

Менаџери се лица кои преземаат задачи и функции на кое било ниво, во кој било тип на организациски потфат.

Менаџерските улоги се⁴⁸:

- меѓучовечки (церемонијални улоги, улоги на лидери...);
- информативни (мониторинг, портпарол);
- носење деловни одлуки (претприемач, преговарач итн.).

3.2.2. Менаџерски активности и вештини во раководењето на вработените

Менаџерски вештини се:

- Технолошки вештини (знаење и вештини во активности кои вклучуваат методи, процедури и процеси)⁴⁹.
- Вештини за работа со луѓе (способност за тимска работа, создавање средина во којашто луѓето се чувствуваат безбедно и каде што можат да го изразат своето мислење).
- Вештина на разбирање (способност да препознаат важни елементи во ситуација и разбирање на односите меѓу луѓето).
- Вештини на дизајн (способност за решавање на проблеми според барањата на претпријатијата).

3.2.3. Однесување на вработените во банката

Особено внимание се посветува на конкретниот феномен на индивидуалното однесување. Постојат различни психолошки концепти за индивидуално однесување во банката и во секоја друга организација.⁵⁰

- *Вредностите* се основни верувања дека специфичниот начин на однесување (или крајната состојба на постоење) е лично или социјално пожелен од спротивниот начин на постоење или крајната состојба на постоење. Тие содржат морална напомена спрема идејата на поединецот за тоа што е во ред, добро или пожелно⁵¹.
- *Карактеристики* - некои луѓе се мирни и пасивни, други се гласни и агресивни. Карактеристиките се комбинација од психолошки линии кои ги користиме за да класифицираме одредено лице. Четири атрибути

⁴⁸ P. Boxall and J. Purcell, "Strategy and Human Resource Management," Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2003.

⁴⁹ Wihrich H., Koontz H., „Menadžment“, Zagreb, 1994.

⁵⁰ Bratton, J. & Gold, J.: *Human resource management, Theory and Practice*, MacMillan Business, Great Britain, 1999.

⁵¹ Wihrich H., Koontz H., „Menadžment“, Zagreb, 1994.

се користат за објаснување и предвидување на однесувањето. Тоа се: место на контрола, авторитет, макијавелизам и отфрлање на ризик.

- *Перцепција* - процес со кој поединци ги организираат и интерпретираат своите сетилни впечатоци со цел да им дадат значење. Различни луѓе можат да го гледаат истото, но различно да го толкуваат. Секој од нас ја перципира реалноста на различни начини и така ја нарекува.

Терминологијата е променета, терминот работници и работна сила се заменуваат со термини: соработници, персонал, човечки ресурси и човечки потенцијал. Замената на терминот не е од формален карактер, туку произлегува од разбирањето на важноста на човекот и неговата индивидуалност, и што е најважно, како носител и двигател на успехот и развојот на бизнисот.

3.3. Предизвици со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор

Успешните приказни на големите банкарски компании се евидентни од фактот дека управувањето со човечките ресурси е сосема поинакво од управувањето со физичките средства. Човечкиот мозок има своја необична хемија. Работната сила која ги сочинува сите нивоа на вработени постојано размислува во многу димензии. Од една страна, тоа е доделената должност и задача што треба да ја извршат и за која се платени од нивниот работодавач, а од друга страна тие мислат на нивните долгорочни цели и задачи⁵².

Управувањето со оваа образована, вешта и доверлива работна сила не е лесна работа. Некои од актуелните предизвици со кои се соочува банкарската индустрија во однос на управувањето со човечки ресурси може да бидат следниве⁵³:

⁵² <http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>

⁵³ Hunter, L.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 95- 04, 1995.

3.3.1. Ефективна работна сила

Да се ловат вистинските таленти е долга и напорна работа. Колку е поголема професионалната вредност на работното место, потешка е потрагата по вистинските таленти. Идентификувањето на вистинските луѓе и преговарањето со нив е тешка задача за работодавачот.

Банките се трудат да ги пополнат местата на два вида работна сила. Првите се извонредни професионалци, но со висок „скокачки“ став. Тоа се оние кои доаѓаат, работат некое време и потоа заминуваат за подобри перспективи. Другите се оние кои се добро обучени и се задржуваат да бидат развивани за идни управувачки структури во банката.

3.3.2. Вистински луѓе

Најтешката работа на менаџментот на човечки ресурси во банките е да ги задржи вистинските луѓе. Ненадејниот раст на банкарството на мало и други услуги им врши притисок на менаџерите на човечки ресурси да ги задржат професионалците за подолг временски период.

Банката инвестира пари и време да вработи и обучи соодветна работна сила за сопствените потреби. Оваа подготвена работна сила често е идентификувана од страна на конкурентните банки од кои им се понудени поатрактивни и подобри услови за работа.

3.3.3. Компензација

Колку да му се плати на вистинскиот работник, а колку на извонредниот изведувач. Традиционалното следење на платната скала проследено со бонуси и други бенефиции е веќе напуштено. Периодот на чекање од 3-4 години во секој поглед ги прогонува претпоставените кои силно веруваат во итна компензација. Новонаменскиот професионалец веќе бара автомобил и канцеларија, за разлика од претходните банкари кои чекаат поголем стаж за да добијат одредени бенефиции.

3.3.4. Задоволство од работата

Сите во банката сакаат да работат во повластен оддел, повластена локација, град по свој избор и шеф кој им се допаѓа. Административната девијација од кој било од овие резултати резултира со намалено задоволство од работата. Иако вработувањето е вообичаено засновано на регионални

барања што се совпаѓаат со областа на активност со онаа на природата на вработениот, сепак други елементи, како што е назначувањето во одделот за избор и преференција, ја прават работата на менаџерот на човечки ресурси доста предизвикувачка. Она што човекот-менаџер не може да си го дозволи е незадоволен работник кој не само што го нарушува непреченото работење, туку исто така ја шири негативноста на другите со неговиот демотивиран став.

3.3.5. Подигнување на моралот

Она што долго време се занемарува е подигнување на моралот на вработените од страна на организациите. Човечките суштества, дури и ако се задоволни од материјалната благосостојба, треба постојано да се оценуваат и охрабруваат⁵⁴.

Паметните банки ја сфатиле оваа потреба и презеле чекори за да ја задржат својата работна сила мотивирана преку соодветно охрабрување, како: месечни награди, средби, конференции, спортски настани, вечери, патувања спонзорирани од компании, собири итн. Ова е начинот на кој вработените создаваат чувство на припадност.

3.4. Користење на позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките

Сите современи банки постојано ги следат трендовите во правилното управувањето со човечките ресурси, бидејќи тие знаат дека најголемиот потенцијал за успешното работење и развој на банката се точно човечките ресурси.

Затоа често се случува во нивните стратески програми за управување со човечките ресурси да се преземаат и следниве активности⁵⁵:

1) Според анализите, во приватните банки постои недостаток на безбедност на работното место. Како резултат на тоа, комерцијалистите во приватните банки покажуваат помалку континуирана посветеност. Односно, банките треба повеќе да се фокусираат на зголемување на континуираната посветеност на банкарските службеници.

⁵⁴ McGregor D., "Riding in managerial psychology", Chicago, 1964.

⁵⁵ Hunter, L.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 1995.

2) Секторот за човечки ресурси треба да спроведе *работилници за анализа на потребите*. Овие работилници најчесто се спроведуваат за оние банкарски службеници чиешто резултати се под очекувањата, но со помош на овие обуки и работилници им се помага да ги подобрат своите перформанси.

3) Секторот за човечки ресурси да посвети внимание на одржување на рамнотежата помеѓу работата и животот за банкарските службеници. Банкарите водат стресен живот поради монотон профил на работа и лични проблеми и затоа треба да се спроведат обуки и работилници да се научат банкарските службеници како да се одржува рамнотежа помеѓу работата и животот. Некои од мерките кои може да придонесат во намалувањето на стресот на банкарските службеници се: јога, медитација, семејни забави и др.

4) Резултатите покажуваат дека службениците и во јавните и во приватните банки не се задоволни со практиките за надоместување. Наградите треба да им се дадат на службениците кои имаат подобри резултати од другите и таквите стимулации треба да се променливи.

5) Според резултатите од спроведените анализи е забележано дека банкарските работници се повеќе склони да ги променат своите работни места. Банките мора да се грижат за своите работници кои имаат намера да ги напуштат своите работни места. Излезната политика треба да биде дизајнирана на таков начин што лесно може да се предвиди причината за напуштање на организацијата.

6) Навремени повратни информации од службениците во банката треба да се земат во врска со политиките и доколку е потребно нивните предлози да се спроведат. Ова ќе помогне во мотивирањето на вработените.

8) При истражувањата е забележано дека банкарските службеници се преоптоварени. Тие мора да работат подолго време и тоа го попречува нивното здравје, а на крај ја намалува нивната ефикасност. Банките можат да регрутираат повеќе вработени со цел да се намали обемот на работа на банкарските службеници.

За зголемување на ефективноста и ефикасноста во работењето секторите за човечки ресурси во банките преземаат најразлични активности. Која активност ќе биде преземена зависи од стратегијата на секторот за човечки ресурси, како и од развојната фаза на банката.

ЧЕТВРТИ ДЕЛ

ЕМПИРИСКО ИСТРАЖУВАЊЕ

4. Методологија на емпириското истражување

Во една деловна единица вработените треба да се грижат за различни активности. Ова се нарекува работна сила или човечки ресурси. Таквите човечки ресурси треба целосно да се развијат за да придонесат за напредок и просперитет на деловната единица. Менаџментот на човечки ресурси е организирано учење, со цел да се совпадне со организациската потреба за раст и развој на кариерата. Тоа е процес кој вклучува серија активности за учење, дизајнирани да стекнат посакувано ниво на компетентност кај вработените. Менаџментот на човечки ресурси е континуиран процес и потребни се многу пари. Таквата инвестиција создава тим на ефикасна, квалификувана и обучена работна сила која носи успех и стабилност на деловна единица, односно нудат долгорочни придобивки за една организација.

Управувањето со човечките ресурси е потсистем на секоја компанија, па исто така и на банките. Банкарската индустрија е високорегулирана велесила која го стабилизира економското опкружување на државите во целиот свет. Банките чуваат чувствителни, лични информации за своите клиенти, а комерцијалните банки често имаат и вреден инвентар – пари. Вработените во банка, од раководители до комерцијалисти, мора да имаат повисоко ниво на интегритет и доверба од вработените во повеќето други индустрии, што ја прави улогата на човечки ресурси во банкарскиот сектор многу поважна.

Во оваа тема за емпириското истражување ќе бидат презентирани и анализирани добиените резултати од претходно поделените анкетни прашалници низ неколку експозитури во Радовиш, Струмица и во Гевгелија, а на прашањата одговараа вработените и раководителите во експозитурите.

Во истражувањето беа анкетирани 122 вработени, од кои 31 раководител и 91 вработен во банкарски експозитури.

4.1. Оправданост на емпириското истражување

Со доаѓањето на странски компании и на нашите простори започна да се развива и модерниот пристап кон управувањето со човечките ресурси кој подразбира специфични практики, политики и системи со кои се влијае врз однесувањето на вработените, нивните ставови и успехот во работењето. Овој процес е особено изразен во банкарскиот сектор. Во банкарските организации, покрај производите креирани од вработените, многу важни се и обезбедувањето на услуги, како и ставот и третманот на вработените според личните барања и потреби на клиентите. Затоа, во банките, како и во сите други организации, човечките ресурси стануваат клучен фактор за подобрување на деловниот успех и остварувањето на кокурентска предност. Во современото деловно опкружување банките работат во многу комплексни, променливи и непредвидливи средини и во услови на силна конкуренција. За да опстане во таквата средина на секоја работна организација ѝ се потребни вистинските кадри кои ќе можат ефикасно и ефективно да ги задоволат барањата на работната организација и преку својот труд и работа да постигнат кокурентска предност на пазарот. Успешното управување со човечките ресурси значи дека менаџментот добро ја познава работата во банката, го разбира работниот процес и е свесен за постоечките и посакуваните кадри кои што ѝ се потребни на банката како организација. Да се има вистинскиот човечки капитал кој ќе биде вреден и верен на својата организација значи неспорен успех во денешниот комплексен деловен свет.

Банкарскиот сектор прерасна од неколку институции кои првенствено се вклучени во прифаќање на депозити и финансирање на население и стопанство, во сложен пазар на повеќе играчи, каде што голем број комерцијални банки, финансиски институции и специјализирани банки работат со различни производи и активности. Речиси секоја банка и финансиска институција е вклучена во различни функции на работното место и на тој начин бара многу ефикасен тим и соодветна работна сила. Како и многу други организирани сектори, банкарството бара повеќеслојна работна сила за нејзините различни барања на професионалци и персонал.

4.2. Предмет на емпириското истражување

Предмет на ова истражување е управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор и нивниот развој. Значењето на ова истражување се базира на управување со човечките ресурси, каде што започнуваме од фактот дека луѓето се основниот фактор во секоја организација и се творци на организациските стратегии на компанијата. Управувањето со човечките ресурси е неопходно за разбирање и насочување на луѓето создавајќи услови за реализација на целите на организацијата.

Успехот на организацијата зависи од степенот на вклученост на човечките ресурси во процесите, формулирање и спроведување на стратегијата на организацијата, бидејќи човечките ресурси како најзначаен ресурс на организацијата се занимаваат со организација и менаџмент на индивидуални цели и интереси. Ефективноста на една организација зависи од начинот и квалитетот на управувањето со човечките ресурси, од знаењето и вештините на вработените, креативноста и мотивираноста на своите вработени.

4.3. Цели на емпириското истражување

Основна цел на ова истражување е да се увиде значењето од управувањето со човечките ресурси во банките. Фокусот ќе биде поставен на значењето и потребата од човечки ресурси, планирањето и развојот на човечките ресурси, како и управувањето со нив.

Овде се разработени неколку *истражувачки цели*:

- Потреба и значење од управување со човечките ресурси;
- Улога и значење на човечките ресурси во банкарскиот сектор;
- Планирање и развој во управување со човечките ресурси;
- Употреба на мотивација во управувањето со човечките ресурси;
- Правилно користење на минималните стандарди на управување со човечките ресурси во банките.

4.4. Хипотетичка рамка

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека *успешното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели.*

Како посебни, односно помошни хипотези за потврдување на главната хипотеза се јавуваат следните:

- 1) Доколку вработениот е ценет, соодветно награден и задоволен од својот статус во организацијата, тој е мотивиран за подобра работа во полза на работодавецот со цел да се постигнат целите на организацијата и обратно доколку вработениот не е мотивиран.
- 2) Доколку банката сака успешно да се соочи со новите предизвици на фронтот на знаења, технологии и конкурентност на пазарот треба ефективно да се управува со човечките ресурси преку правилно регрутирање, обука, мотивирање, оценување, целосно искористување на производствениот капацитет итн.
- 3) Доколку менаџерите создаваат поволна организациска клима и услови ќе се овозможи да се оптимизираат индивидуалниот и колективниот придонес на сите вработени во краткорочен и долгорочен успех на банката.
- 4) Доколку менаџерите правилно, пријатно, стручно, професионално - љубезно се однесуваат со вработените, тие самоиницијативно ќе се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работата, а со тоа ќе се постигне и задоволување на клиентите.

4.5. Користени методи во емпирското истражување

Имајќи ги предвид предностите и слабостите на методите на истражување при изработката на магистерскиот труд, заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Квантитативниот пристап опфати спроведување на анкета со раководителите и вработените во неколку банкарски експозитури во Радовиш,

Струмица и во Гевгелија и обработка на прашалниците кои беа изготвени за таа цел.

Квалитативниот пристап се примени за анализа на податоците добиени со техниката интервјуирање на раководителите и вработените.

Резултатите од истражувањата се комбинирани и обработени врз основа на финалните заклучоци.

Методи кои се користени при истражувањето се: анализа, анкета, статистика и компарација.

Анализата како метод на истражување ќе биде искористена преку претходно проучуваната литература и достапните материјали од областа на управување со човечките ресурси. Овој метод ќе биде спроведен преку достапните книги, списанија, онлајн база на податоци итн.

Анкетата како метода на истражување се спроведе преку формулирање на прашалници со стандардизирани прашања, кои беа поделени во неколку групи на исакзи.

Статистичката обработка на податоците беше извршена преку директно средување на податоците и со помош на компјутерската апликација за табеларни пресметки Microsoft Excel се изврши рангирање и табелирање на обработените податоци. Во рамките на статистичката обработка ќе го примениме χ^2 -тестот.

Компарацијата ќе се користи за споредување на моменталната и посакуваната состојба во управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор.

4.6. Резултати од истражувањето

Резултатите од анкетниот прашалник од истражувањето се претставени во табела 1, по што следи подетална анализа на добиените одговори за секое прашање поединечно.

Добиените резултати од анкетните прашалници ги прикажуваме табеларно и графички. Потоа е користен χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на управување со човечките ресурси

во банките. Следуваат компаративна анализа и заклучни согледувања од обработката на податоците.

Табела 3. Сумирани одговори на менаџерите и вработените од анкетните прашалници

Table 3. Summarized responses of managers and employees according to survey questionnaires

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?	Да	24	77	53	58
	Не	3	10	16	18
	Без одговор	4	13	22	24
	Вкупно	31	100	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,230 C = 0,199					
2. Дали менаџерот правилно (пријатно, стручно, професионално, љубезно) се однесува со вработените?	Да	22	71	75	82
	Не	0	0	2	3
	Без одговор	9	29	14	15
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,245 C = 0,199					
3. Дали вработените правилно се однесуваат во банката и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности?	Да	20	65	82	90
	Не	5	16	2	2
	Без одговор	6	19	7	8
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 19,403 C = 0,297					
4. Дали во Вашата банка правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?	Да	25	81	59	65
	Не	4	13	17	19
	Без одговор	2	6	15	16
	Вкупно	31	100%	91	100%

Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,424 C = 0,189					
5. Дали во Вашата банка се организира постојана обука со вработените (особено со стручните кадри)?	Да	30	97	87	96
	Не	1	3	0	0
	Без одговор	0	0	4	4
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,005 C = 0,184					
6. Дали во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Вашето успешно работење?	Да	28	90	50	55
	Не	0	0	21	23
	Без одговор	3	10	20	22
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 35,948 C = 0,390					
7. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?	Да	27	87	88	97
	Не	0	0	1	1
	Без одговор	4	13	2	2
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,640 C = 0,214					
8. Дали вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работата во банката?	Да	19	61	86	95
	Не	4	13	0	0
	Без одговор	8	26	5	5
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 34,636 C = 0,384					
9. Дали во Вашата банка е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?	Да	29	94	80	88
	Не	1	3	0	0
	Без одговор	1	3	11	12
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,598					

C = 0,203					
10. Дали во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?	Да	30	97	74	81
	Не	0	0	1	1
	Без одговор	1	3	16	18
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,152 C = 0,248					

Првото прашање гласеше: *Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. За вработените гласеше: Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

А за менаџерите прашањето беше: Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

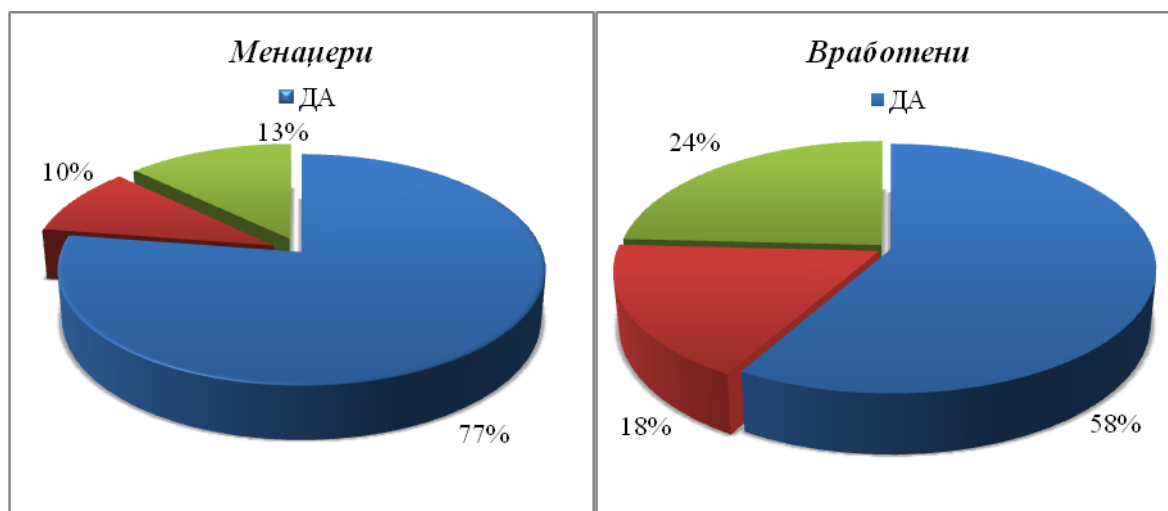
Целта е да се спореди мислењето на вработените и менаџерите за управувањето со работната сила во банката каде што работат.

Табела 3.1. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

Table 3.1. View managers 'and employees' responses to the question, do you think your bank is properly managing human resources?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
1. Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?	Да	24	77	53	58
	Не	3	10	16	18
	Без одговор	4	13	22	24
	Вкупно	31	100	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8, 230 C = 0,199					

Следи графички приказ



Слика 6. Дали сметате дека во Вашата банка правилно се управува со човечките ресурси?

Figure 6. Do you think that your Bank is properly managing human resources?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 8,230 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,230 што е поголема од табличната вредност на χ^2 -тестот. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,199, што значи многу слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ по ова прашање јасно се забележуваат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, 77% од менаџерите сметат дека во нивната банка правилно се управува со човечките ресурси, 10% одговориле негативно, 13% се без одговор. Вработените на ова прашање одговориле 58% со „ДА“, 18% со „НЕ“ и 24% останале без одговор.

Од табеларниот и од графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените во помал дел го мислат истото. Со тоа не е исполнета поставената хипотеза.

Второ прашање: *Дали менаџерот правилно (пријатно, стручно, професионално, љубезно) се однесува со вработените?*

Прашањето беше поставено и за вработените и за менаџерите, а целта беше да се види што мислат менаџерите за нивното однесување со вработените и дали вработените мислат дека нивните менаџери правилно се однесуваат со нив. Резултатите од ова прашање ги претставуваме табеларно и графички.

Табела 3.2. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали менаџерот правилно (пријатно, стручно, професионално, љубезно) се однесува со вработените?

Table 3.2. A review of the managers 'and employees' responses to the question, does the manager correctly (pleasant, knowledgeable, professional, professionally-kind) apply to the employees?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
2. Дали менаџерот правилно (пријатно, стручно, професионално, љубезно) се однесува со вработените?	Да	22	71	75	82
	Не	0	0	2	3
	Без одговор	9	29	14	15
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,245 C = 0,199					

Доколку ги погледнеме резултатите од одговорите на двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

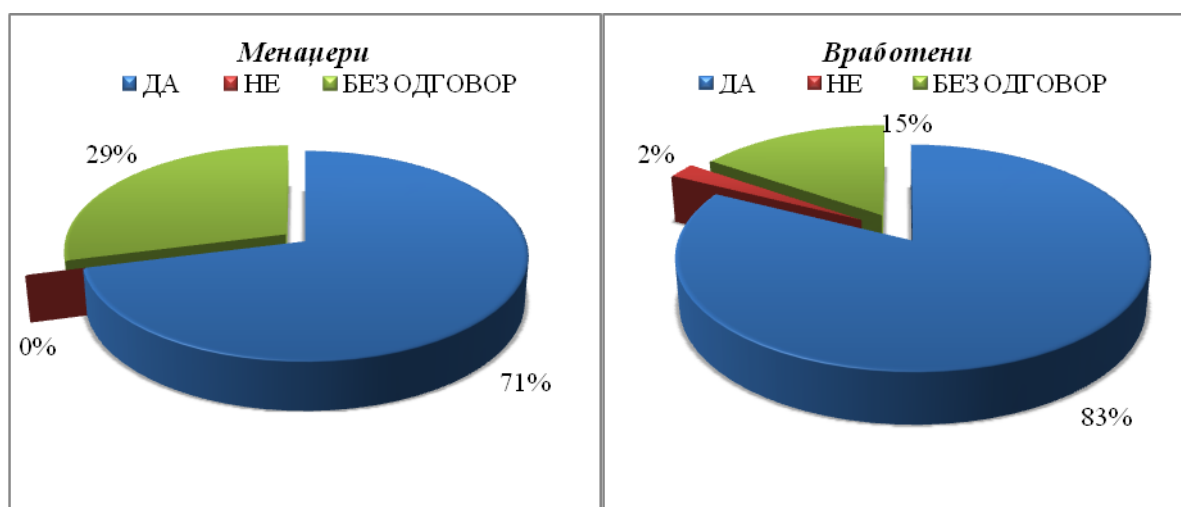
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 8,245 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,199 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,245 што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,199, што значи доста слаба поврзаност.

Додека, пак, графичкиот приказ е следниот:



Слика 7. Дали менаџерот правилно (пријатно, стручно, професионално, љубезно) се однесува со вработените?

Figure 7. Does the manager correctly (pleasant, knowledgeable, professional, professional-kind) apply to the employees?

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаната вредност на χ^2 -тестот се гледаат ставовите на менаџерите и вработените. Односно, по прашањето: Дали менаџерот правилно (пријатно, стручно, професионално, љубезно) се однесува со вработените? 71% од менаџерите одговориле позитивно, 29% не се изјасниле за ова прашање, а ниту еден не дал одговор „НЕ“. Додека пак, 82% од вработените одговориле со „ДА“, 3% дале негативен одговор и 15% се без одговор.

Третото прашање гласеше: *Дали вработените правилно се однесуваат во банката и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените со цел да се спореди нивното мислење. Резултатите од ова прашање ги претставуваме табеларно и графички.

Табела 3.3. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали вработените правилно се однесуваат во банката и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности?

Table 3.3. A review of managers 'and employees' responses on the question of whether the employees properly behave in the Bank and self-initiative and successfully carry out the work activities?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
3. Дали вработените правилно се однесуваат во банката и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности?	Да	20	65	82	90
	Не	5	16	2	2
	Без одговор	6	19	7	8
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 19,403 C = 0,297					

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

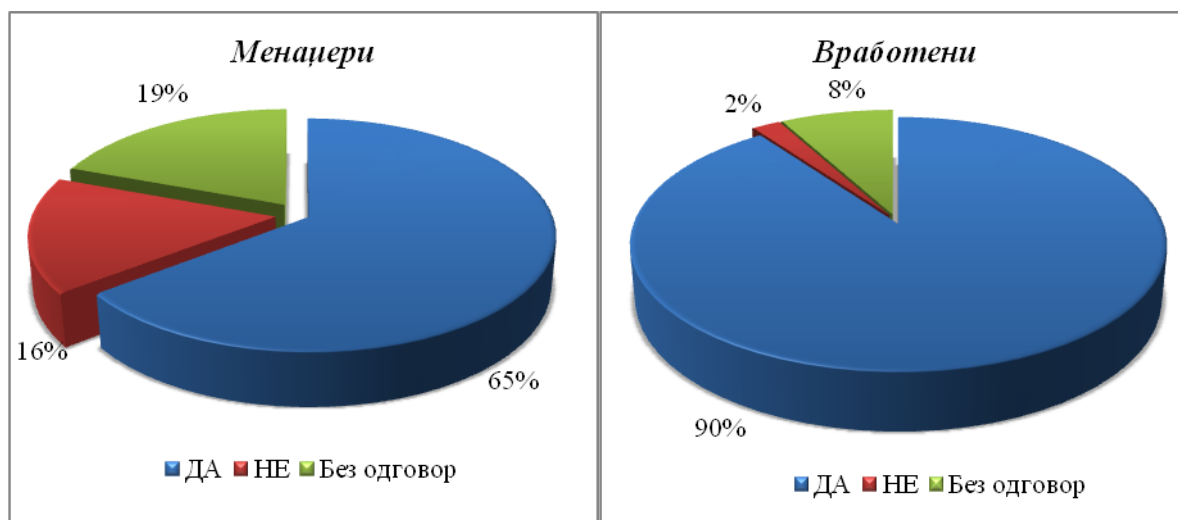
$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 19,403 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,297 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 19,403, што е поголема од неговата таблична вредност. Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност C = 0,297 што значи доста слаба поврзаност.

Следи графичкиот приказ:



Слика 8. Дали вработените правилно се однесуваат во банката и самоиницијативно и успешно ги извршуваат работните активности?

Figure 8. Do employees properly behave in the Bank and self-initiate and successfully carry out their work activities?

Од табелата и од графичкиот приказ гледаме дека 65% од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, 16% негативно, додека останатите 19% одговориле со прашањето „НЕ ЗНАМ“. Од вработените 90% одговориле „ДА“, со „НЕ“ одговориле 2%, остатокот од 8% одговориле без одговор.

Четвртото прашање гласеше: *Дали во Вашата банка правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените.

За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер на Вашата банка сметате дека правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри? За вработените прашањето беше: Дали Вие како вработени во Вашата банка сметате дека правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?

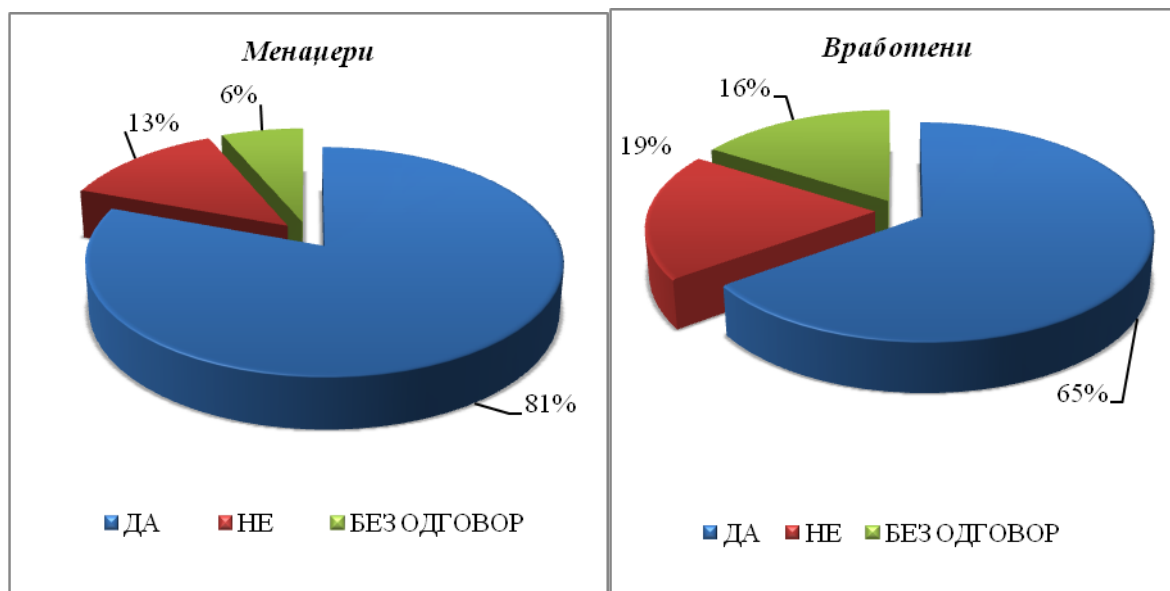
Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 3.4. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали во Вашата банка правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?

Table 3.4. Viewing the responses of managers and employees on the question, Is your Bank properly selected and hired (capable of receiving work) of capable cultural workers?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
4. Дали во Вашата банка правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?	Да	25	81	59	65
	Не	4	13	17	19
	Без одговор	2	6	15	16
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,424 C = 0,189					

Следи графички приказ:



Слика 9. Дали во Вашата банка правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?

Figure 9. Does your Bank properly select and employ (get a job) of capable cultural workers?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 7,424 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,189 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 7,424, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност 0,189, што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, по прашањето: Дали во Вашата банка правилно се врши селектирање и вработување (примање на работа) на способни и културни кадри?, 81% од менаџерите одговориле „ДА“, 13% одговориле „НЕ“ и 6% како одговор дале „НЕ ЗНАМ“. 65% од вработените одговориле позитивно на ова прашање, додека пак 19% одговориле негативно, а 16% одговориле „НЕ ЗНАМ“.

Од табеларниот и од графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените во помал дел го мислат истото.

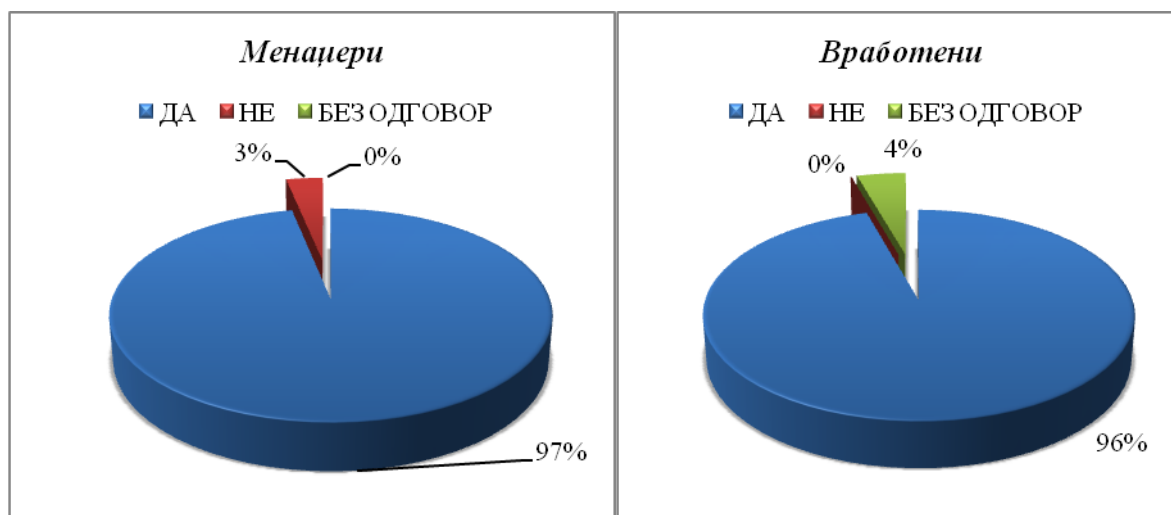
Петото прашање гласеше: *Дали во Вашата банка се организира постојана обука со вработените (особено со стручните кадри)?*

Табела 3.5. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали во Вашата банка се организира постојана обука со вработените (особено со стручните кадри)?

Table 3.5. Presentation of managers 'and employees' responses on the question, Does your Bank organize continuous training with employees (especially with professional staff)?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
5. Дали во Вашата банка се организира постојана обука со вработените (особено со стручните кадри)?	Да	30	97	87	96
	Не	1	3	0	0
	Без одговор	0	0	4	4
	Вкупно	31	100%	91	100%
	Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 7,005 C = 0,184				

Следи графички приказ:



Слика 10. Дали во Вашата банка се организира постојана обука со вработените (особено со стручните кадри)?

Figure 10. Does your Bank organize continuous training with employees (especially with professional staff)?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 7,005 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,184 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 7,005, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат целосно.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,184, што значи доста слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ гледаме дека и менаџерите (97%) и вработените (96%) во најголем дел одговориле со „ДА“.

Шестото прашање: *Дали во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Вашето успешно работење?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените.

За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер сметате дека се применуваат (а особено Вие применувате) правилни мотивациски техники за мотивирање на Вашите вработени за нивно успешно работење? За вработените прашањето беше: Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Вашето успешно работење?

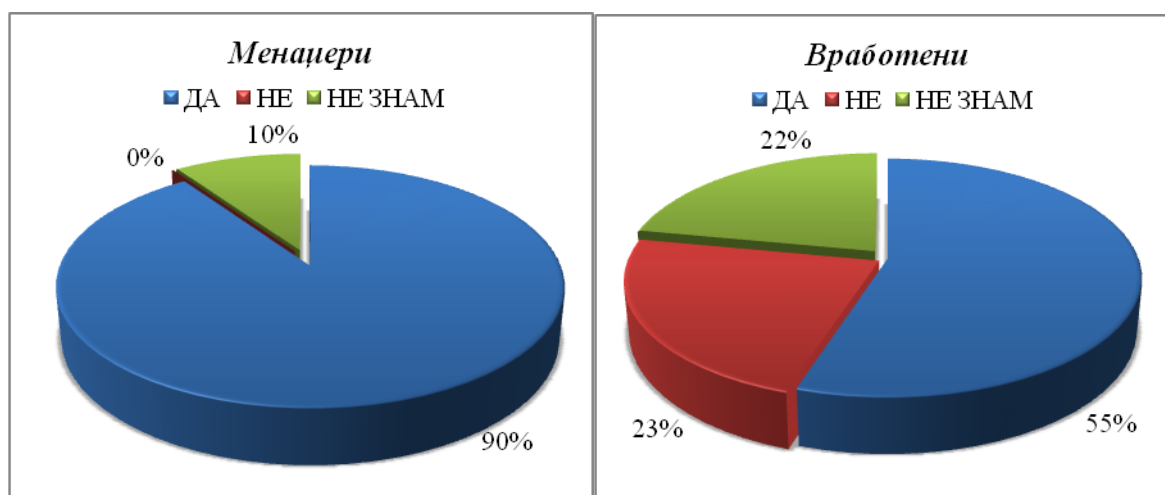
Резултатите од ова прашање се прикажани табеларно и графички.

Табела 3.6. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Ваше успешно работење?

Table 3.6. Presentation of the responses of the managers and the employees on the question, Are the right motivational techniques applied in your Bank motivating you for incentives for your successful operation?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
6. Дали во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Ваше успешно работење?	Да	28	90	50	55
	Не	0	0	21	23
	Без одговор	3	10	20	22
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 35,948 C = 0,390					

Следи графичкиот приказ:



Слика 11. Дали во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Ваше успешно работење?

Figure 11. Are your motivational motivation techniques motivated by your employees to stimulate your successful business?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 35,948 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,390 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 35,948, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и вработените има вредност $C = 0,390$, што значи доста слаба поврзаност, т.е. се разликува односот на исказите помеѓу менаџерите и вработените.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, по прашањето: Дали во Вашата банка се применуваат правилни мотивациски техники за мотивирање на Вас вработените за стимулирање за Ваше успешно работење?, 90% од менаџерите одговориле „ДА“, а 10% дале одговор „НЕ“, додека пак 55% од вработените одговориле позитивно на ова прашање, 23% одговориле негативно, а 22% одговориле „НЕ ЗНАМ“.

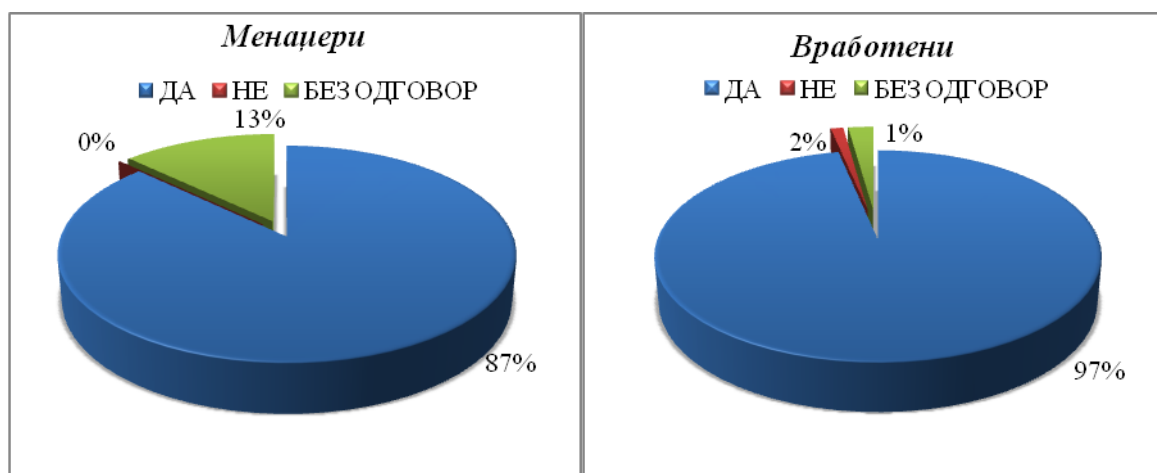
По седмото прашање кое гласеше: *Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?*, врз основа на групирањето, анализата и пресметка на податоците по χ^2 -тестот ги добивме резултатите прикажани во табела 3.7 и слика 11.

Табела 3.7. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?

Table 3.7. View managers 'and employees' responses on the question, Does the manager take sufficient care of creating an ethical and positive organizational culture between employees and clients in your Bank?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
7. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање на етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?	Да	27	87	88	97
	Не	0	0	1	1
	Без одговор	4	13	2	2
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 9,640 C = 0,214					

Следи графички приказ:



Слика 12. Дали менаџерот доволно се грижи за создавање етичка и позитивна организациска култура помеѓу вработените и кон клиентите во Вашата банка?

Figure 12. Does the manager take sufficient care of creating an ethical and positive organizational culture between employees and clients in your Bank?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 9,640 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,214 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 9,640, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,214, што значи доста слаба поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ гледаме дека 87% од менаџерите одговориле потврдно на ова прашање, а 13% негативно. Од вработените 97% одговориле „ДА“, со „НЕ“ одговориле 1%, а остатокот од 2% одговориле „НЕ ЗНАМ“.

Осмото прашање е: *Дали вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во банката?*

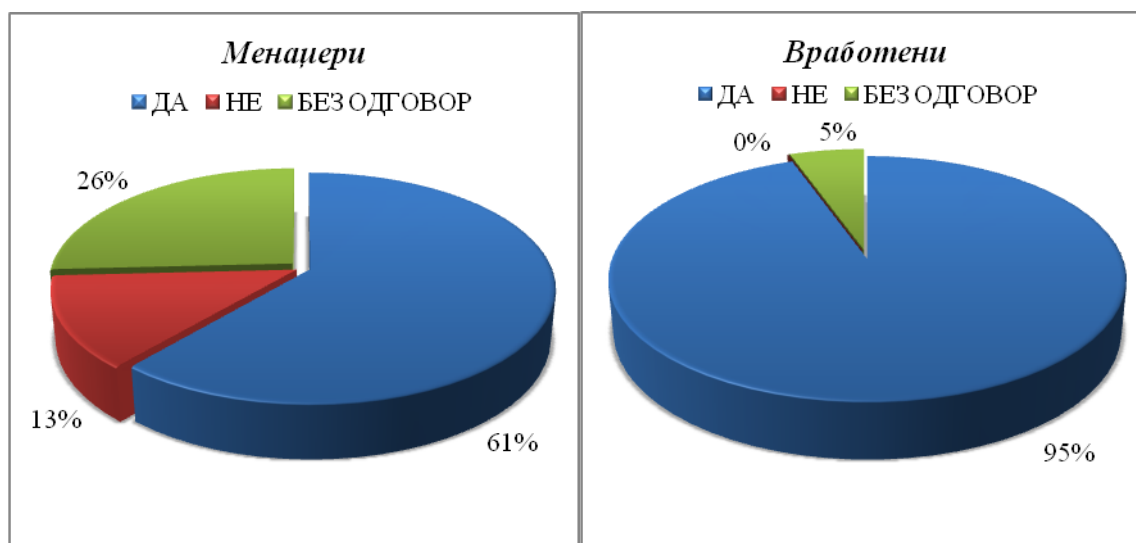
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 3.8. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во банката?

Table 3.8. Viewing the responses of managers and employees on the question, Do employees self-take care of good behavior and improve the quality of work in the Bank?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
8. Дали вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во банката?	Да	19	61	86	95
	Не	4	13	0	0
	Без одговор	8	26	5	5
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 34,636 C = 0,384					

Следи графички приказ:



Слика 13. Дали вработените самоиницијативно се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работа во банката?

Figure 13. Are employees self-initiative caring for good behavior and improving the quality of work in the Bank?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 34,636 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,384 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 34,636, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,384, што значи постои слаба-умерена поврзаност.

Од табелата и од графичкиот приказ може да видиме дека менаџерите во помал процент одговориле позитивно на ова прашање во однос на вработените.

Деветтото прашање гласеше: *Дали во Вашата банка е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?*

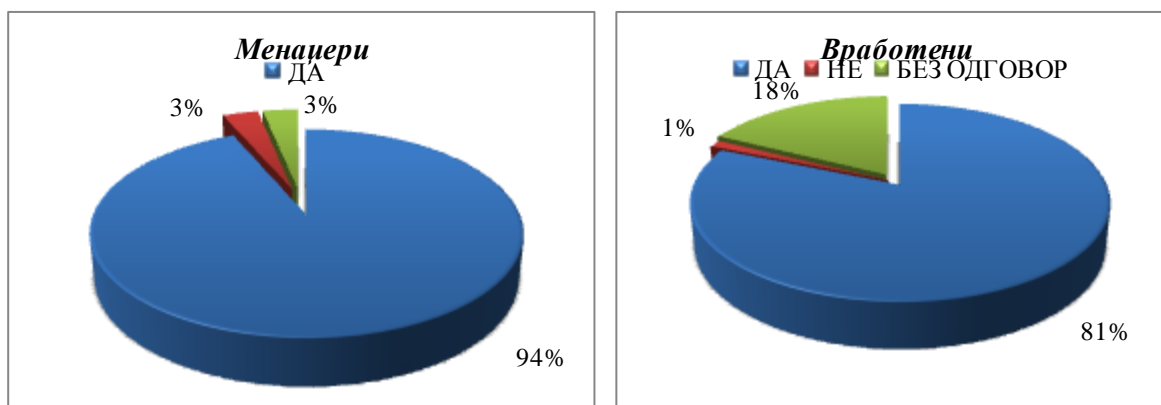
Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените. Целта е да се спореди мислењето на вработените и на менаџерите за тоа дали банката има правилна стратегија за управување со човечките ресурси и за унапредување на односите со клиентите.

Табела 3.9. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали во Вашата банка е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?

Table 3.9. View the responses of managers and employees on the question, Has your Bank developed a strategy for the proper management of human resources and for improving the relationship with clients?

Поставени прашања	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
9. Дали во Вашата банка е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?	Да	29	94	80	88
	Не	1	3	0	0
	Без одговор	1	3	11	12
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 8,598 C = 0,203					

Графички прикажано изгледа според сликата која следи:



Слика 14. Дали во Вашата банка е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?

Figure 14. Has your Bank developed a strategy for the proper management of human resources and for improving the relationship with customers?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 8,598 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,203 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 8,598, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0,203, што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, по прашањето: Дали во Вашата банка е изработена стратегија за правилно управување со човечките ресурси и за унапредување на односот со клиентите?, 97% од менаџерите одговориле „ДА“, а 3% одговориле „НЕ ЗНАМ“. Од вработените, 81% одговориле „ДА“, 1% „НЕ ЗНАМ“, а остатокот од 18% одговориле негативно.

Десеттото прашање гласеше: *Дали во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?*

Истото прашање беше поставено и за менаџерите и за вработените.

За менаџерите гласеше: Дали Вие како менаџер сметате дека во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките? За вработените прашањето беше: Дали Вие како вработен сметате дека во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?

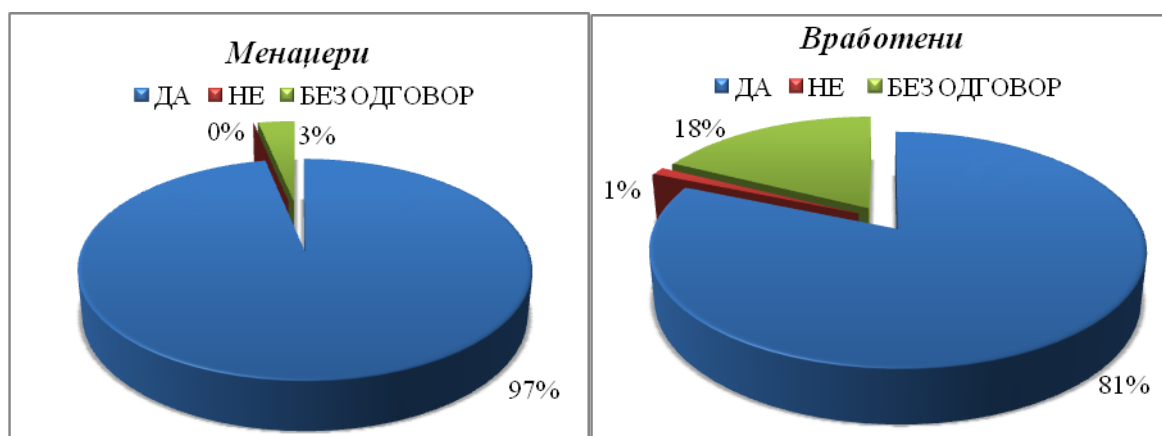
Резултатите од ова прашање се поставени табеларно и графички.

Табела 3.10. Приказ на одговорите на менаџерите и на вработените по прашањето: Дали во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?

Table 3.10. Presentation of the responses of the managers and the employees on the question: Do you use positive experiences in your Bank to improve the management of human resources in banks?

Поставено прашање	Понудени одговори	Поединечни одговори			
		Менаџери		Вработени	
		Вредност	%	Вредност	%
10. Дали во Вашата банка се користаат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?	Да	30	97	74	81
	Не	0	0	1	1
	Без одговор	1	3	16	18
	Вкупно	31	100%	91	100%
Пресметаниот χ^2 -тест изнесува: 13,152 C = 0,248					

Следи графичкиот приказ:



Слика 15. Дали во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?

Figure 15. Do your Bank use positive experiences for improving the management of human resources in banks?

Ако ги погледнеме пресметките од дадените одговори за двете групи, добиената вредност за тестот и вредноста на коефициентот на контингенција следи:

$$\chi^2_{0,05} = 5,991 \text{ (таблична вредност)} < \chi^2_{0,05} = 13,152 \text{ (пресметана вредност)}$$

$$C = 0,248 \text{ (пресметана вредност)}$$

Од ова можеме да заклучиме дека пресметаната вредност за χ^2 -тестот изнесува 13,152, што е поголема од табличната вредност на χ^2 . Со тоа се укажува дека одговорите на менаџерите и на вработените по ова прашање не содејствуваат.

Коефициентот на контингенција кој го покажува интензитетот на меѓусебна поврзаност помеѓу одговорите на менаџерите и на вработените има вредност 0, 0,248, што значи доста слаба поврзаност.

Имено, и од табелата и од графичкиот приказ, па и од пресметаниот χ^2 -тест, се гледаат ставовите на менаџерите и на вработените. Односно, по прашањето: Дали во Вашата банка се користат позитивни искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банките?, 97 од менаџерите одговориле „ДА“, а 0% дале одговор „НЕ“, додека пак 3% останале „БЕЗ ОДГОВОР“. Од вработените на ова прашање 81% одговориле позитивно, 1% дале одговор „НЕ“, а останатите 18% одговориле со „НЕ ЗНАМ“.

Од табеларниот и од графички приказ се гледа дека поголем дел од менаџерите одговориле потврдно, наспроти нив вработените во помал дел го мислат истото.

Општи заклучоци од емпириското истражување

Иако поголем дел од менаџерите се уверени дека во организацијата владее правилен менаџмент со човечките ресурси, сепак кај вработените овој процент е помал. Со оглед на тоа дека менаџерите се првите личности и основни фактори за информирање на вработените, очигледно е дека нивните одговори се попозитивни од одговорите на испитаните вработени.

Како општ заклучок по емпириското истражување би било дека од вкупно сумираните податоци и пресметаните статистички показатели, вредности на χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција, јасно се гледаат значајните разлики во исказите на менаџерите и на вработените.

Различните погледи на испитаните менаџери и вработени ја потврдуват и пресметките на вредноста на χ^2 -тестот за сите прашања, кои се движат повисоко од табличната вредност.

Со тоа не е исполнета основната хипотеза која гласеше дека *успешното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели*, па затоа е потребно да се посвети поголемо внимание во континуираното оспособување на менаџерите за правилно менаџирање на човечките ресурси.

ПЕТТИ ДЕЛ**ПРЕФЕРИРАЊЕ НА АКТИВНОСТИ ЗА ПРАВИЛНО УПРАВУВАЊЕ НА ЧОВЕЧКИТЕ РЕСУРСИ ВО БАНКАРСКИОТ СЕКТОР****5. Правилно користење на минималните стандарди на управувањето со човечките ресурси**

Сегментот на управувањето со човечките ресурси е една од стратешките деловни области на дејствување во рамки на банкарскиот сектор.

Со дефинирањето на минималните стандарди на делување во сегментот на МЧР се воспоставуваат минималните стандарди на делување и развој на одделните сегменти на управување со човечките ресурси на банките. Основна цел на менаџментот на човечки ресурси е со вработените да се воспоставува долгорочен однос заснован на заемен интерес во насока на припадност и мотивираност на вработените на банката. Вработените да имаат можност на постојан раст, развој на кариерата, стекнување искуство и личен развој⁵⁶.

Управувањето со човечките ресурси е составен дел од севкупната деловна стратегија на банките. Со планирањето, следењето и реализацијата на развојот на вработените, банките сакаат да постигнат оптимално искористување на кадровските потенцијали. Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата потребни за спроведување на функцијата на управување со човечки ресурси во банката.

Во стандардите подетално се дефинирани следниве области⁵⁷:

- обврзувачки документи,
- кадри,
- развој на кадри,
- едукација,

⁵⁶ Hunter, L.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial Institutions Center, University of Pennsylvania, 1995.

⁵⁷ <https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>

- трошоци врзани со работата.

Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата. Почитувањето и спроведувањето на минималните стандарди влијаат на зголемување на конкурентноста и успешноста на банките.

5.1. Користење на обврзувачки документи на банката за областа на управување со човечки ресурси

Обврзувачки документи на банката за областа на управување со човечки ресурси претставуваат основните документи за управувањето со кадрите.

Обврзувачки документи се:

- Правилникот за плати, наградување и унапредување;
- Правилникот за систематизација на работните места;
- Планот на кадрите;
- Правилникот за следење, оценување и наградување на работната успешност;
- Упатствата за работното време;
- Кадровската политика;
- Годишен извештај за УЧР.

Секторот за човечки ресурси во банките изготвува документи во кои се дефинираат минималните стандарди на делување и развој со цел хармонизација на работењето на банката.

5.2. Преферирање на правилни активности при управувањето на кадрите

Областа на кадрите ги опфаќа следниве главни содржини:

- вработување;
- плати, наградување и напредување;
- интерна мобилност.

Управниот одбор на банките донесува план на кадрите, односно одобрува дополнително вработување во одделните организациски единици во рамки на банката. Слободните работни места се настојува да се пополнат со

постојните кадри или од надворешниот пазар на кадри со спроведување на надворешен конкурс.

Најпрво е постапката на селекција. Постапката на селекција на кадри се одвива според следниот распоред:⁵⁸

- селекција врз основа на апликациите (преглед на апликациите за слободните работни места и споредба со потребите и бараните услови определени со конкурсот);
- психолошко тестирање (тестирање на кадрите);
- спроведување на интервјуа на кандидатите;
- лекарски преглед;
- известување за остварениот избор и понуда на договор за вработување.

Потоа следува период на тестирање и приправништво. Приправништвото е облик на оспособување на кадрите за самостојно извршување на работата при првото вработување на кадрите. Приправништвото се остварува во форма на практична работа под водство на определен ментор и инструктори коишто ја остваруваат обуката на приправникот. Приправништвото се спроведува согласно со важечкото позитивно законодавство и завршува со полагање на приправнички испит.

За засновање на работен однос се користи примерокот на договор за вработување. По правило сите договори за вработување на нововработените лица во банката се склучуваат на определено време⁵⁹.

При стапувањето на работа за нововработените се организира воведување, односно запознавање со работната средина и процесите на работата. Кадровскиот работник при приемот на работното место го запознава вработениот со поважните правила и интерните акти, како и со новите соработници и работната средина.

Вработените имаат можност за напредување во зависност од постигнатите резултати во работата и можностите на банката. Напредувањето

⁵⁸ Bartel, A.P.: *Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking*, Industrial and Labour Relations.

⁵⁹ Bahtijarevic, J. (2000), *Menadzment ljudskih potencijala*, Golden marketing, Zagreb.

најчесто може да биде хоризонтално (на постојното работно место на повисоко ниво на бодови) или вертикално (на посложени работни места).

Секторот за човечки ресурси исто така се грижи и за здравјето на работниците. Со цел заштита на здравјето на вработените, банките организираат⁶⁰:

- претходни лекарски прегледи (пред вработување);
- превентивни – периодични лекарски прегледи за вработените;
- организирање на превентивна вакцинација против заразни болести за вработените коишто работат со странки;
- работа со посебни категории на работници;
- создавање свест кај вработените за здрав живот преку разновидни алатки за комуникација.

Во сите постапки е забранета дискриминација, односно поставување на нерамноправна положба на кандидатот за вработување или работникот заради⁶¹:

- полот,
- расата,
- бојата на кожата,
- возраста,
- здравствената состојба,
- верско, политичко или друго убедување,
- членство или синдикат,
- семеен статус,
- имотна состојба,
- заради други околности.

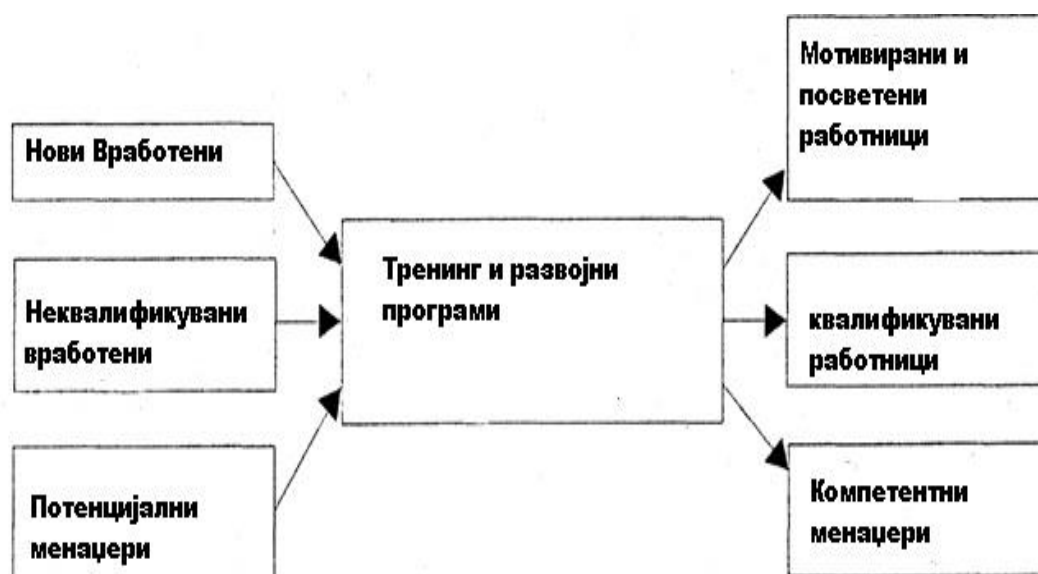
5.3. Водење грижа за правилен развој на кадрите во банките

Банката посебно внимание им посветува на луѓето, нивните знаења, потенцијали, способности, компетенции, вештини, однесување и вредности,

⁶⁰ Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004.

⁶¹ Bacal, Robert: Manager's guide to Performance Reviews, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004.

коишто ја зголемуваат нивната ефикасност и како последица на тоа и успешноста на банката.



Слика 16. Развој на кадри⁶²
Figure 16. Employee development

Во банките се спроведува годишен разговор. Тој е клучен елемент за следење на кадрите и насочување на нивната кариера⁶³.

Тоа е форма на планска работа на раководителите со вработените во нивните организациски единици насочена кон нивната стручна обученост, развоен потенцијал и работна успешност. Врз основа на годишните разговори се дефинира годишен план за работа на вработениот, се определуваат целите и очекуваните резултати и основите за следење на работата и резултатите на вработениот. Годишниот разговор обезбедува пообјективно оценување на работната успешност на вработениот, којашто е основа за напредување и развој на кариерата на вработениот. Годишниот разговор најчесто се врши со секој вработен во првото тримесечје од календарската година.

На сите вработени банката треба да им обезбеди професионален развој, а покрај тоа на одделни групи вработени треба да им се посвети поголемо внимание. Станува збор за оние вработени – кадри со потенцијал, коишто во споредба со останатите вработени покажуваат поголем потенцијал за развој,

⁶² Извор: http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources_management/training-and-development/meaning-training-development/

⁶³ Gitman S. (1996). Modern Banking in Theory and Practice, John Wilwy&Sons, Ltd Chichester.

постигнуваат поголема работна успешност и се потенцијални кандидати за пополнување на клучните работни места.

Банките посветуваат големо внимание на организациската клима. Со мерење на организациската клима банката добива информации за состојбата и промените на внатрешната средина во банката како целина и во одделните организациски единици. Резултатите од мерењата се споредуваат со просекот на пошироката и потесната средина.

5.4. Унапредување на менаџментот на човечките ресурси во банките со фокус на едукација, оспособување и едукација на вработените во банките

Едукацијата, оспособувањето и наградата на вработените претставува составен дел од планираниот развој на вработените. Едукацијата ја дефинираме како: здобивање, создавање, развивање, применување и пренесување на знаење со цел зголемување на интелектуалниот капитал и конкурентската предност на банката.

Процесот на едукација/обука на вработените произлегува од стратегијата на банките и деловните планови. За следење и спроведување на севкупниот процес на едукација е задолжена службата за управување со човечки ресурси во рамки на банката којашто ги врши следниве задачи:

- утврдување и анализа на потребите за едукација/обука во зависност од законските барања, барањата на работното место и целните групи;
- советување и насочување на вработените кон едукација во зависност од барањата на работните места, развојните планови на поединците, развој, организација и спроведување на програми за различни форми на интерна едукација и усовршување на вработените;
- евалуација на остварените програми на едукација;
- водење и следење на евиденциите за едукација и обука на вработените;
- водење на евиденција за интерните предавачи.

Вработените во банките своето знаење го стекнуваат преку интерни и екстерни обуки.

Едукативната дејност се спроведува преку следниве фази:

- утврдување на потребите од едукација/обука;

- подготвување на годишен план за едукација/обука;
- развој и подготовка на програми за едукација/обука;
- организација и спроведување на едукација/обука;
- следење и вреднување на едукацијата;
- водење и следење на евиденции за спроведената едукација на вработените.

По спроведувањето на едукацијата учесниците пополнуваат прашалници во кои ја оценуваат успешноста на спроведената едукација. Прашалниците статистички и содржински се анализираат и служат за понатамошно обликување и спроведување на обуките.

Заклучок

Основа за успешен бизнис е разумно и ефективно управување со човечките ресурси. За разлика од претходните години, кога материјалните средства го сочинуваа најголемиот дел од пазарот, денес најголемиот дел од корпоративните вредности ги сочинуваат нематеријалните средства, а со тоа управувањето со човечките ресурси е еден од најважните фактори за успехот на корпорацијата. Пазарните и технолошките промени поставуваат постојано зголемување на критериумите во организацијата.

Како што организациите се движат напред низ дваесет и првиот век станува јасно дека ефикасното управување со човечките ресурси е главен извор на конкурентска предност, па дури може да биде и единствениот најважен фактор на резултатите на организациите во подолг временски период. Така денес нивото на конкуренцијата меѓу организациите е зголемено. Повеќето организации денес можат да ја копираат технологијата, производствениот процес и производите. Меѓутоа, управувањето со човечките ресурси е тешко за копирање и со тоа човечките ресурси стануваат уникатна конкурентска предност за секоја организација. Од друга страна пак, стапката на невработеност е прилично висока, што создава голема конкуренција и меѓу кандидатите кои конкурираат за ограничените слободни работни места. Како последица од брзите промени и специфичните услови во нашите претпријатија, управувањето со човечките ресурси се гледа не само како фактор за успех на организациите, туку и на целата нација.

Конкурентноста и вредноста на организацијата зависат од начинот на регрутирање, селекција, мотивација, наградување, промоција, развој и процесот на образование на кадрите.

Квалитетните вработени се еден од клучните фактори за успешно функционирање на организацијата и затоа регрутирањето и селекцијата се едни од најбитните активности. Унапредувањето на вештините, знаењата и способностите на вработените исто така има влијание во напредокот на организацијата, односно доколку организацијата сака да напредува мора постојано да инвестира во своите вработени.

Мотивацијата на вработените е исто така важен фактор. Мотивираното лице работи професионално и одговорно. Затоа, менаџерите за човечки ресурси треба да се погрижат да се создаде соодветна организациска култура и работна средина и понатаму да се мотивираат вработените.

Управувањето со човечките ресурси е потсистем на секоја компанија, па исто така и на банките. Управувањето со човечките ресурси во банкарството е исто како и во сите други организации, односно она што е потребно таму како позитивна особина за успешен менаџер на човечки ресурси е потребно и во една банка. Разликата е само во профилот на потребниот кадар, степенот на нивното следење и контрола, како и во постојаната потреба за учење и подобрување, а од овој аспект услугата за човечки ресурси во банката е повеќе од потребна. Начинот на кој се управува со човечките ресурси станал одлучувачки фактор за конкурентска способност, развој и опстанок не само на секоја банка, туку и на секоја друга компанија на пазарот.

Денес банките се фокусираат на дизајнирање програми, процеси и услуги за привлекување, развој и задржување на врвни таленти. Основната функција на менаџментот на човечки ресурси во банките е да го олесни подобрувањето на работењето, мерено не само во однос на финансиските показатели на оперативна ефикасност, туку и во поглед на квалитетот на обезбедените финансиски услуги. Факторите како вештини, ставови и знаење на човечкиот капитал играат клучна улога во одредувањето на конкурентноста на финансискиот сектор. Капиталот и технологијата се реплицираат, но не и човечкиот капитал, кој треба да се вреднува како многу вреден ресурс за постигнување на таа конкурентска предност.

Во *првиот дел* на овој магистерски труд теоретски е направен општ осврт кон управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор. Во овој дел се објаснети поимот и значењето на човечките ресурси во една организација и потребата од нив. Овде подетално се објаснети стратешката и оперативната улога на човечките ресурси, а исто така и целите во управувањето со човечките ресурси, а тоа се: организациски цели, функционални цели, социјални и лични цели.

Во *вториот дел* е направен осврт на планирањето и развојот на човечките ресурси.

Објаснети се активностите и потсистемите во управувањето со човечките ресурси.

МЧР активностите може да се групираат на следниов начин:

- одредување на потребите во работата,
- еднаква можност за вработување.

Главните потсистеми на функциите на човечките ресурси може да се сведат на:

- вработување;
- професионален развој;
- поттикнување на успешност во работата;
- откривање на менаџерски потенцијали и информирање во областа на човечките ресурси.

Во вториот дел, исто така, подетално се објаснети активностите:

- регрутација;
- селекција;
- социјализација;
- професионален развој;
- оценување.

Разработени се и процесите на обука и развој на човечките ресурси, како и употребата на мотивациски техники во менаџментот на човечки ресурси.

Третиот дел е општ осврт кон управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор. Овде се објаснети одговорностите на секторот за управување со човечки ресурси во банкарскиот сектор, менаџерите и менаџерските активности, однесувањето на вработените во банката.

Акцент е ставен и на предизвиците со кои се соочува менаџментот на човечки ресурси во банкарскиот сектор, како што се: ефективна работна сила, вистински луѓе, компензација, задоволство од работата и подигнување на моралот. Исто така, во оваа тема се истакнати позитивните искуства за подобрување на управувањето со човечките ресурси во банкарскиот сектор.

Четвртиот дел е емпириско истражување. Во темата за емпириското истражување се презентирани и анализирани добиените резултати од претходно поделените анкетни прашалници низ неколку експозитури во Радовиш, Струмица и во Гевгелија, а на прашањата одговараа вработените и раководителите во експозитурите.

Во истражувањето беа анкетирани 122 вработени, од кои повратен 31 раководител и 91 вработен во банкарски експозитури.

Основната или генералната хипотеза на ова истражување се заснова на тврдењето дека успешното управување со човечките ресурси, освен до задоволување на интересите на вработените, ќе доведе и до ефикасно и ефективно постигнување на организациските цели.

Како посебни, односно помошни хипотези за потврдување на главната хипотеза се јавуваат следните:

- 1) Доколку вработениот е ценет, соодветно награден и задоволен од својот статус во организацијата, тој е мотивиран за подобра работа во полза на работодавецот, со цел да се постигнат целите на организацијата и обратно доколку вработениот не е мотивиран.
- 2) Доколку банката сака успешно да се соочи со новите предизвици на фронтот на знаења, технологии и конкурентност на пазарот, треба ефективно да се управува со човечките ресурси преку правилно регрутирање, обука, мотивирање, оценување, целосно искористување на производствениот капацитет итн.
- 3) Доколку менаџерите создаваат поволна организациска клима и услови ќе се овозможи да се оптимизираат индивидуалниот и колективниот придонес на сите вработени во краткорочен и долгорочен успех на банката.
- 4) Доколку менаџерите правилно, пријатно, стручно, професионално, љубезно се однесуваат со вработените тие самоиницијативно ќе се грижат за добро однесување и подобрување на квалитетот на работата, а со тоа ќе се постигне и задоволување на клиентите.

При изработка на магистерскиот труд заради поцелосна опфатеност на проблемот на истражување се користени квалитативни и квантитативни методи на истражување.

Добиените резултати од анкетните прашалници се прикажани табеларно и графички. Потоа е користен χ^2 -тестот и коефициентот на контингенција за да го утврдиме начинот на управување со човечките ресурси во банките.

Во *петтиот дел* е даден осврт на минималните стандарди на управување со човечките ресурси во банките.

Со дефинирањето на минималните стандарди на делување во сегментот на МЧР се воспоставуваат минималните стандарди на делување и развој на одделните сегменти на управување со човечките ресурси на банките. Минималните стандарди на управувањето со кадрите ги уредуваат областите, начинот и организацијата на работата. Почитувањето и спроведувањето на минималните стандарди влијаат на зголемување на конкурентноста и успешноста на банките.

Обврзувачки документи на банката за областа на управување со човечки ресурси претставуваат основните документи за управувањето со кадрите.

Обврзувачки документи се:

- Правилникот за плати, наградување и унапредување;
- Правилникот за систематизација на работните места;
- Планот на кадрите;
- Правилникот за следење, оценување и наградување на работната успешност;
- Упатствата за работното време;
- Кадровската политика;
- Годишен извештај за УЧР.

Во овој дел се објаснети и активностите при управување со кадрите: вработување, плати, наградување и интерна мобилност, а исто така е даден осврт на водењето грижа за правилен развој на кадрите во банките.

Ниту една организација не може успешно да работи доколку нема квалитетни човечки ресурси. Ова тврдење е особено значајно за банките и други услужни организации во кои голем број вработени секојдневно доаѓаат во контакт со клиенти. Покрај производите што ги создаваат вработените, банкарските услуги се многу важен начин за обезбедување на

услуги, како и односот и третманот на вработените со најразличните потреби и барања на клиентите.

Затоа, доколку во банките соодветно се управува со човечките ресурси, тие стануваат клучен фактор за подобрување на деловните резултати и постигнување на конкурентска предност.

Користена литература

Трајче Мицески: Менаџмент на човечки ресурси, авторизиран материјал (2009), Економски факултет, Универзитет „Гоце Делчев“, Штип

Renee West, SHRM-SCP, PHR, Human Resources Manager, New Philadelphia, OH

Бојациоски, д-р Димитар: „Менаџмент на човечки ресурси“, Економски факултет, Скопје, 2009

Hall T., “Personnel management”, Prentice Hall Inc., New York, 1991

McGregor D., “The human side of enterprice”, Chicago, 1964

Petković M., Jovanović M., “Organizaciono ponašanje-novi concept: Beograd (2002) стр 84, 85

Мицески, д-р Трајче: *Менаџмент* – интерен авторизиран материјал, Економски факултет, Штип, 2009

Svetlik, I., et al.: *Human resource Management in the Countries of the Former Yugoslavia*, Review of International Comparative Management, 11(5), 2010, pp. 807 - 833

Noe, R.; Hollenbeck, J.; Gerhart, B.; Wright, P. *Менаџмент људских потенцијала*, 3. изд., Загреб: Мате, 2006

Bahtijarević, Šiber, “Menadjment ljudskih potencijala”, Zagreb, 2002

Bratton, J. & Gold, J.: Human resource management, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999

Наумовска, Л. (2008) Менаџмент на човечки ресурси, Европски универзитет, Скопје

Byars, L.L.; Rue, W.L. *Human resource management*. New York: The McGraw Hill Companics, 2004

Miller, P.: Strategic Human resource management: An Assessment of Progress, Human Resource Management Journal, 1(4), 1992, pp. 23 - 29

Carell M.R., Elbert N.F., Hartfield R.D., “Human resource management”, New York, 1995

Brown A.: “Organizational Culture“, Pitman, London, 1995

Jovanović-Bozinov M., Kulić Z., Cvetkovski T., „Organizaciono ponašanje“, Beograd, 2002

Dessler, G. „Основи менаџмента људских ресурса“, Београд: Дата статус, 2007

Bahtijarevic, J. (2000) Menadzment ljudskih potencijal, Golden marketing, Zagreb

Marušić S., „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Zagreb, 2002

Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: *Менаџмент људских ресурса*, 5 изд., Београд: Дата статус, 2004

Dessler G., „Human resources management“, New York, 1999

Carell M, Elbert., Hatfield R., *Human Resource Management*, Prentice Hall, N.Y., 1995

Проф. д-р Трајче Мицески, „Основи на менаџмент“, УГД-Економски факултет, Штип, 2009 год.

Фредерик Херцберг, Бернард Мауснер, Брабара Снидерман, „Мотивација во работата“, Њу Џерси, 1993 година

Кралев, д-р Тодор, Наумовска, д-р Лидија: „Основи на менаџмент“, Европски Универзитет, Скопје, 2008

Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: „*Менаџмент људских ресурса*“, пето издање, Дата статус, Београд, 2004

Bartel, A.P.: *Human Resource Management and Organizational Performance: Evidence from Retail Banking*, Industrial and Labour Relations

Fontaine, C.: *Mergers & Acquisitions: Understanding the Role of HRM*, Northeastern University, College of Business Administration, 2007,

Шушњар, Ш.Г., Зимањи, В.: „*Менаџмент људских ресурса*“, Економски факултет - Суботица, Суботица, 2005

Prof.dr Slobodan Barać, Prof.dr Budimir Stakić, Prof.dr. Marko Ivaniš, *Praktikum za bankarstvo i finansije*, FFMO, Beograd, 2003

P. Boxall and J. Purcell, „Strategy and Human Resource Management,“ Palgrave Macmillan, Basingstoke, 2003

Wihrich H., Koontz H., „*Menadžment*“, Zagreb, 1994

Bratton, J. & Gold, J.: *Human resource management*, Theory and Practice, MacMillan Business, Great Britain, 1999

- Wihrich H., Koontz H., „*Menadžment*“, Zagreb, 1994
- McGregor D., „Riding in managerial psychology“, Chicago, 1964
- Hunter, L.: *How Will Competition Change Human Resource Management in Retail Banking? A Strategic Perspective*, The Wharton Financial institutions Center, University of Pennsylvania, 1995
- Gitman S. (1996). *Modern Banking in Theory and Practice*, John Wilwy&Sons, Ltd Chichester
- Bacal, Robert: *Manager's guide to Performance Reviews*, McGraw-Hill Companies, Inc., USA, 2004
- Torrington, D., Hall, I., Taylor, S.: „*Менаџмент људских ресурса*“, 5 изд. Београд: Дата статус, 2004
- Krstić B. (1996), *Bankarstvo*, Niš: Ekonomski fakultet
- Ivekovich, D. (2006) *HR Menadzment-suvremeni pojmovnik*, Fotolija, Srbija
- Groucutt Jonathan, Leadley Peter, Forsyth Patrick: „Marketing: Essential principles, new realities“, London: Kogan Page, 2004
- Cirović dr Milutin, *Bankarski menadžment*, Ekonomski institut Beograd, Beograd, 1995
- Đokić A., „Ljudski resursi kao savremeni menadžment koncept“
- Koontz H., Weihrich H., „Essentials of management“, New York, 1990
- Kvaščev R., „Psihologija stvaralaštva“, Beograd, 1980
- Marušić S., „Upravljanje ljudskim potencijalima“, Zagreb, 2002
- Bartol, K.M.; Martin, D.C. *Management*. third edition. New York: McGraw-Hill, 1998
- Donnelly, J.H.; Gibson, J.L.; Ivancevich, J.M. *Fundamentals of Management*, Boston: Irwin, 1992
- Peter S. Rose, *Commercial bank management*, Irwin / Mc Graw –Hill, 1999

Wright, P.M., Noe R.A., Management of Organizations, Irwin/Mc Graw-Hill, Boston-N.York 1996

Ivekovich, D. (2006), HR Menadzment-suvremeni pojmovnik, Fotolija, Srbija

Интернет извори:

<https://www.ukessays.com/essays/english-language/human-resources-management-in-commercial-bank-english-language-essay.php>

http://www.iibmindialms.com/library/management-basic-subjects/human-resources_management/training-and-development/meaning-training-development/

<https://www.dawn.com/news/372439>

<http://www.jagranjosh.com/articles/why-human-resource-management-is-important-for-banks-1464354319-1>